



BACHELORARBEIT

Frau
Dorothee Schoof

**Bedeutung von
Projektmanagement
am Beispiel der
zeitgenössischen
Kunstaussstellung OSTRALE**

2012

BACHELORARBEIT

Bedeutung von Projektmanagement am Beispiel der zeitgenössischen Kunstaussstellung OSTRALE

Autorin:
Frau Dorothee Schoof

Studiengang:
Medienmanagement

Seminargruppe:
MM09w1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Tamara Huhle

Zweitprüfer:
M.A. Franka Häßner

BACHELOR THESIS

importance of project management using the example of the art exhibition called OSTRALE

author:

Ms. Dorothee Schoof

course of studies:

media management

seminar group:

MM09w1-B

first examiner:

Prof. Dr. Tamara Huhle

second examiner:

M.A. Franka Häßner

Bibliografische Angaben

Schoof, Dorothee

Bedeutung von Projektmanagement am Beispiel der zeitgenössischen Kunstausstellung OSTRALE

Importance of project management using the example of the art exhibition called OSTRALE

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Vorwort	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	2
1.2 Forschungsmethodik.....	2
2 Theoretischer Rahmen und Begriffsbestimmung.....	3
2.1 Definition des Begriffes Projekt	3
2.2 Projektmanagement	4
2.2.1 Phasen	6
2.2.2 Zieldefinition.....	9
2.2.3 Projektbeteiligte	10
2.2.4 Projektauftrag	13
2.2.5 Projektstrukturplan	14
2.3 Kommunikationspolitik	17
2.3.1 Begriffliche Grundlagen.....	17
2.3.2 Situationsanalyse.....	19
3 Die OSTRALE	23
3.1 Unternehmensvorstellung	23
3.2 Entwicklung.....	25
3.3 Organisation.....	26
4 Einordnung der Projektmanagementphasen für die OSTRALE.....	28
4.1 Die Projektinitiierung	28
4.2 Situationsanalyse	30
4.2.1 Standort	30
4.2.2 Konkurrenz	31
4.2.3 Kommunikationsinstrumente der OSTRALE	33
4.3 Besucherbefragung.....	37
4.3.1 Konzeption des Fragebogens	37
4.3.2 Befragung und Methodik	38

4.3.3	Analyse und Auswertung	38
4.3.4	Ausblick	44
4.4	SWOT-Analyse	45
4.5	Die Projektanalyse	46
4.5.1	Zieldefinition.....	46
4.5.2	Projektauftrag	48
4.6	Die Projektplanung.....	49
4.6.1	Projektstrukturplan	49
5	Handlungsempfehlung	51
6	Fazit.....	54
	Literaturverzeichnis	XI
	Danksagung.....	XV
	Eigenständigkeitserklärung	XVI
	Anlagen	XVII

Abkürzungsverzeichnis

OSTRALE´012	-	OSTRALE 2012
OSTRLAE´013	-	OSTRALE 2013
ÖPNV	-	Öffentlicher Personennahverkehr
KBB	-	Künstlerisches Betriebsbüro
etc.	-	et cetera (und so weiter)
usw.	-	und so weiter

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Projektmerkmale nach Klose, 2008, Seite 14.....	4
Abbildung 2 Ablaufdiagramm Projektabwicklung nach Klose, 2008	6
Abbildung 3 Projektüberwachung und -steuerung als Regelkreis, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 162	8
Abbildung 4 Teamgrundsätze, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 177	12
Abbildung 5 Auftragsinhalte, eigene Darstellung nach Pfetzing/Rohde 2007, Seite 137	14
Abbildung 6 Objektorientierter Projektstrukturplan, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 92	16
Abbildung 7 Funktionsorientierter Projektstrukturplan, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 93	16
Abbildung 8 Gemischtorientierter Projektstrukturplan, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 93	17
Abbildung 9 Die klassischen Marketinginstrumente (4Ps) im Marketingmix, eigene Darstellung nach Bruhn 2007, Seite 30	18
Abbildung 10 Marktforschungsmethoden nach Thommen/Achleitner 2003, Seite 22.20	
Abbildung 11 Überblick über Analysefelder und ausgewählte Methoden der kommunikationsbezogenen Situationsanalyse, eigene Darstellung nach Bruhn 2007, Seite 129.....	22
Abbildung 12 OSTRALE-Logo nach /www.ostrale-freunde.de, Stand 26.12.2012	24
Abbildung 13 Entwicklung der OSTRALE 2007 bis 2012, eigene Darstellung.....	25
Abbildung 14 Stellenausschreibung für Projektmanager, eigene Darstellung	29
Abbildung 15 Kooperation mit der Ostsächsischen Sparkasse aus www.ostrale.de, Startseite, Stand 20.11.2012	34
Abbildung 16 Screenshot Startseite, www.ostrale.de, Stand 11.12.2012.....	35
Abbildung 17 Besucherbefragung: Alter und Geschlecht, eigene Darstellung.....	38
Abbildung 18 Besucherbefragung: Welchen Beruf üben Sie aus?, eigene Darstellung	40
Abbildung 19 Besucherbefragung: Wie sind Sie auf die OSTRALE aufmerksam geworden?, eigene Darstellung	41
Abbildung 20 Besucherbefragung: Positive Kritiken, eigene Darstellung	43
Abbildung 21 Besucherbefragung: Negative Kritiken, eigene Darstellung.....	44
Abbildung 22 Projektstrukturplan OSTRALE '013, eigene Darstellung	50
Abbildung 23 Einfluss sozialer Netzwerke auf die Nutzer aus Statista 2012, Stand 29.11.2012	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Qualifikation des Projektleiters, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 167	11
Tabelle 2 SWOT-Analyse der OSTRALE, eigene Darstellung	46

Vorwort

Die zeitgenössische Kunstaussstellung OSTRALE in Dresden befindet sich derzeit in einer organisatorischen Neuordnungsphase, die mit Beendigung dieser Forschungsarbeit noch nicht abgeschlossen sein wird. Daher basieren alle diesbezüglichen Angaben auf dem Stand bei Abschluss der OSTRALE 2012 (OSTRALE'012) am 16. September 2012. Die Autorin absolvierte bei der Kunstaussstellung ein Praktikum, wodurch viele Informationen bekannt sind und demnach für diese Arbeit verifiziert werden konnten.

1 Einleitung

Die Kulturbranche hat eine sehr große Bedeutung für die deutsche Gesellschaft. Die Bundesrepublik fungiert als Kulturstaat und stellt eine freie Entfaltung durch einen finanziellen, organisatorischen und rechtlichen Rahmen sicher.¹ Nach Angaben eines Forschungsberichtes des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie aus dem Jahr 2009 konnte die Kultur- und Kreativbranche in den vergangenen zehn Jahren in der Gesellschaft stark an Bedeutung gewinnen. Das Wirtschaftsfeld Kultur- und Kreativbranche beinhaltet dabei die folgenden Teilmärkte: die Musikwirtschaft, den Buchmarkt, den Kunstmarkt, die Filmwirtschaft, die Rundfunkwirtschaft, den Markt für darstellende Künste, die Designwirtschaft, den Architekturmarkt, den Pressemarkt, den Werbemarkt sowie die Software- und Games-Industrie. 2009 konnte der Wirtschaftszweig circa 237.000 Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von insgesamt 131,4 Milliarden Euro verzeichnen und beschäftigte circa 787.000 Voll- oder Teilzeitmitarbeiter.² Diese Forschungsarbeit zieht die kleinste Kernbranche der Kultur- und Kreativwirtschaft in den Fokus: den Kunstmarkt. Dieser Teilmarkt hat einen 1,5 prozentigen Anteil am Gesamtumsatz der Kultur- und Kreativwirtschaft. Zu dieser Branche zählen die bildende Künstlerinnen und Künstler sowie Galerien und Ausstellungen.³

Trotz wachsender Bedeutung stehen Kunst- und Kultureinrichtungen unter besonderen finanziellen Zugzwängen, sei es durch Rückgang oder Streichung der Fördermittel von Bund, Land oder Kommunen oder durch den Rückzug privater Sponsoren. Deswegen müssen sich besonders auch die Kultureinrichtungen neuen Aufgabenfeldern stellen, um erfolgreich zu sein. Projektmanagement gewinnt dabei für die Steuerung und Durchführung bestimmter Vorhaben und Ereignisse immer mehr an Bedeutung. Besonders in der Vorbereitungsphase von Veranstaltungen ist es wichtig, verschiedene Teilbereiche zu bilden, zu untergliedern und zu koordinieren, um schwer vorhersehbaren Belastungen und Engpässen entgegen steuern zu können. Die OSTRALE ist eine zeitgenössische Kunstaussstellung, die sich momentan auf dem Weg zur Professionalisierung befindet. Trotz einer positiven Entwicklung der Besucherzahlen in den letzten Jahren treten in der Organisation noch einige Probleme auf, die mithilfe von Projektmanagement in dieser Forschungsarbeit aufgedeckt und analysiert werden sollen. Mithilfe eines Projektstrukturplanes und Handlungsempfehlungen bezüglich verschiedener Faktoren soll in Zukunft die strategische Planung Einzug erhalten.

¹ vgl. Hausmann, 2011: Seite 9.

² vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2010: Seite 4.

³ ebd. Seite 4.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, mithilfe von Projektmanagement in der Vorbereitungsphase die Organisation der OSTRALE zu erleichtern. Die Arbeit versucht, eine Antwort auf folgende Forschungsfrage zu finden: Wie kann Projektmanagement während der Vorbereitungsphase dazu beitragen, die OSTRALE noch mehr als feste Kulturveranstaltung Dresdens einzugliedern und wo liegen die Schwachstellen der Kunstausstellung? Die folgenden Hypothesen sollen unterstützend dazu beitragen, zu einem Ergebnis zu gelangen: 1. Der Einsatz von Projektmanagement in Unternehmen gewinnt immer mehr an Relevanz und kann die Organisation der OSTRALE verbessern. 2. Mithilfe einer ausführlichen Situationsanalyse können Schwachstellen in der Organisation und Risiken für die Kunstausstellung aufgedeckt werden. 3. Aus diesen Ergebnissen können darauffolgend in der Projektanalyse kurz-, mittel- und langfristige Ziele entwickelt werden. Zusätzlich soll aus den Ergebnissen der Handlungsbedarf aufgezeigt und resultierende Empfehlungen entwickelt werden. Mithilfe eines Projektstrukturplanes, der die vielfältigen Aufgaben betrachtet und untergliedert, soll eine Arbeitsgrundlage für die Vorbereitung geschaffen werden.

1.2 Forschungsmethodik

Die Forschungsarbeit lässt sich in drei Teile untergliedern. Zu Beginn werden die wesentlichen Begriffe dieser Arbeit, Projektmanagement und dessen Merkmale im theoretischen Teil erläutert. Dies soll grundlegend die Thematik darstellen. Auf dieser Basis werden die Phasen des Projektmanagements auf die OSTRALE angewendet. Zur Unterstützung einzelner Phasen wird eine Deskription des Ist-Zustandes der Kunstausstellung vorgenommen. Weiterführend wird die Situation der Kunstausstellung auf Standort, Konkurrenzsituation, Kommunikationsinstrumente und Besucher im Punkt 4.1 bis 4.4 dieser Arbeit analysiert. Mithilfe einer Besucherbefragung, welche durch einen schriftlichen Befragungsbogen bei den Besuchern der OSTRALE 2012 (OSTRALE'012) durchgeführt wurde, soll ein Ausblick hinsichtlich Besucherprofil mit deren Wünschen, Interessen und Kritiken gewagt werden.

2 Theoretischer Rahmen und Begriffsbestimmung

2.1 Definition des Begriffes Projekt

Bevor in dieser Forschungsarbeit die Bedeutung von Projektmanagement am Beispiel der zeitgenössischen Kunstausstellung OSTRALE herausgestellt wird und Teile der Vorbereitungsphase auf das Künstlerfestival angewendet werden sollen, sei die theoretische Einführung in die Grundlagen dessen vorangestellt.

Das Deutsche Institut für Nutzung e.V. definiert ein Projekt unter DIN 69 901 folgendermaßen:

„Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.“⁴

Aus dieser Definition ergeben sich viele Anforderungen an die Unternehmensführung und an das Management. Ein Projekt zeichnet sich durch seine Einmaligkeit aus und erklärt sich nicht durch die Routine des normalen Tagesgeschäftes in einem Unternehmen. Beginnend mit einem klar definierten Ziel wird das Projekt mit einem Anfangs- und Endzeitpunkt zeitlich eingegrenzt. Dabei muss zwischen dem Start des Projektes und dem Start der Veranstaltung unterschieden werden. Des Weiteren muss bei der Personalplanung die personelle Begrenzung beachtet werden. Neben der Auswahl eines Projektleiters ist es wichtig, das Projektpersonal nach bestimmten Kriterien zu besetzen. Zu den fachlichen und sozialen Qualifikationen soll im Punkt 2.2.3 näher eingegangen werden. Finanzielle Begrenzungen müssen mithilfe eines Budgetplans aufgestellt werden. Es gibt weitere Kapazitätsbegrenzungen, die ein Projekt auszeichnen, wie beispielsweise die erforderlichen Räumlichkeiten oder die technischen Ressourcen. Ein Projekt erfordert außerdem eine spezifische Organisation, durch welche eine möglichst störungsfreie Durchführung bewerkstelligt werden kann.⁵

⁴ vgl. Klein 2005: Seite 10.

⁵ ebd. Seite 10.

In den vergangenen Jahren gewann die Bedeutung von Projekten an Relevanz. Dynamisches Prozessdenken spielt zunehmend eine größere Rolle und löst das einfache, statische Denken ab. Der rasche Wandel in vielen Bereichen der Wirtschaft erfordert eine komplexe Vorbereitung und Planung der Organisationsprojekte.⁶ In der folgenden Abbildung werden die beschriebenen Merkmale eines Projektes noch einmal zusammengefasst.



Abbildung 1 Projektmerkmale nach Klose, 2008, Seite 14

2.2 Projektmanagement

In der Geschichte der Menschheit finden sich eine Reihe von Beispielen für die Planung und Durchführung von Projekten. Sei es im alten Ägypten mit dem Bau der Pyramiden oder geführten Kriege in fernerer Jahrhunderten. Die ersten wissenschaftlichen Grundlagen wurden 1941 mit dem Manhattan Engineering District Project gelegt, welches sich mit der Entwicklung der ersten Atombombe beschäftigte. Auch bei dem Apollo Project der NASA Anfang der 60er Jahre musste eine Organisationsmethode gefunden werden, die unter enormen Zeitdruck zu den gesetzten Zielen führen konnte.⁷ Als Sputnik-Schock am 04. Oktober 1957 bezeichnet man die politisch-gesellschaftliche Reaktion der USA auf den Erfolg der Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken, den ersten künstlichen Satelliten in den Weltraum zu schießen. In Folge dessen versuchte die amerikanische Weltraumbehörde den Fortschritt der Russen

⁶ vgl. Olfert 2009: Seite 285.

⁷ vgl. Litke 2007: Seite 23.

aufzuholen. Diese Erfolge wurden später auf die Hoch- und Tiefbauplanung übertragen, sowie bei der Informationstechnologie und Datenverarbeitung genutzt.⁸ Im Laufe der Jahre fand Projektmanagement auch in der Wirtschaft immer mehr Anwendung. Es ist bis heute ein unverzichtbares Instrument in der Entwicklung und Durchführung von jeglichen Vorhaben.⁹

Projektmanagement setzt eine hohe Komplexität bei der Entwicklung von Projekten voraus, wobei die erforderlichen Tätigkeiten zur Realisierung ineinander übergreifen. Organisation, Planung, Überwachung und Steuerung stellen dabei die besonderen Anforderungen dar. Der Inhalt des Projektmanagements liegt darin, dass die definierten Projektziele in Bezug auf Personal, Technik, Termine und Finanzen erreicht werden sollen und sprunghafte Gedanken geordnet werden können.¹⁰ Peter Rinza geht beim Projektmanagement von zwei Konzepten aus:

„ – einmal das Leitungskonzept, das die zur Projektdurchführung notwendigen Aufgaben definieren hilft und die zur Lösung dieser Aufgaben notwendigen Methoden zur Verfügung stellt und zum anderen das Konzept für die Institution, von der die Aufgaben durchgeführt werden, sowie die erforderliche Organisationsform, durch die die Institution in das Unternehmen optimal eingegliedert ist.“¹¹

Rinza bezeichnet Projektmanagement demnach als Leitungs- und Organisationskonzept, bei dem die sich gegenseitig beeinflussenden Projektelemente strategisch geplant und gesteuert werden. Dabei basieren die Geschehnisse auf Konzepten, die nicht dem Zufall überlassen werden. Die unter Punkt 2.1 benannten Projektmerkmale können ebenfalls auf einen Kulturbetrieb angewendet werden.¹² Klein geht davon aus, dass „Projektmanagement zum Aufbau und zur Entwicklung von Kulturorganisationen einen fundamentalen Beitrag“¹³ leistet. Es lässt ein neues, zusätzliches Angebot, wie eine neue Zielgruppe, Mitarbeitermotivation, Verantwortungsbereitschaft, weitere Qualifikation und Professionalisierung, Vernetzungseffekte und Organisationsentwicklung entstehen.¹⁴

⁸ vgl. Klein 2005: Seite 8.

⁹ vgl. Litke 2007: Seite 25.

¹⁰ ebd. Seite 29 f.

¹¹ vgl. Rinza, 1985: Seite 5.

¹² vgl. Klein 2005: Seite 11 f.

¹³ ebd. Seite 19.

¹⁴ ebd. Seite 17 f.

2.2.1 Phasen

Für strukturiertes Vorgehen im Projektmanagement empfiehlt es sich, das Projekt in einzelne Phasen zu unterteilen. In der Fachliteratur gibt es verschiedene Ansätze zur Gliederung in die einzelnen Abläufe. In dieser Forschungsarbeit soll das Phasenmodell von Burkhard Klose als vorrangiges Vorbild dienen. In der folgenden Abbildung wird ein Orientierungsrahmen über den Phasenablauf dargestellt.

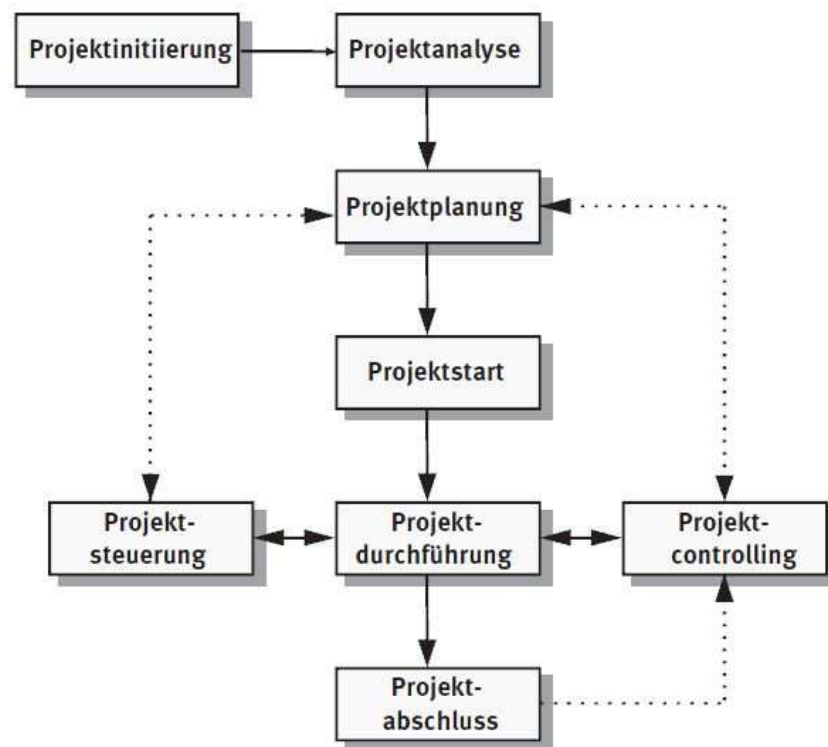


Abbildung 2 Ablaufdiagramm Projektentwicklung nach Klose, 2008

Klose stellt die Projektinitiierung an die erste Stelle, in der es hauptsächlich darum geht, das Projekt zuerst ins Leben zu rufen und die Rahmenbedingungen zu klären. Die erste Phase bezeichnet er als Projektanalyse. Sie wird zur Vorbereitung für das Projekt herangezogen, wobei eine „*exakte Ermittlung und Festlegung des Projektzieles*“¹⁵ vollzogen werden muss. Wenn dieses eindeutig formuliert ist, geht es um die schriftliche Fixierung dessen in einem Projektauftrag.^{16, 17} Im Punkt 2.2.4 dieser Arbeit werden diese Merkmale definiert. In der nächsten Phase wird die Projektplanung be-

¹⁵ vgl. Klose, 2008: Seite 19.

¹⁶ ebd. Seite 22.

¹⁷ vgl. Anlage 1: Formblatt Projektauftrag.

trachtet. Nach Platz dient diese Phase der „systematischen Informationsgewinnung über den zukünftigen Ablauf des Projektes und die gedankliche Vorwegnahme des notwendigen Handelns im Projekt“¹⁸. Die Projektplanung stellt mögliche Wege der Vorgehensweise heraus und strukturiert die Arbeitsabläufe. In dieser Phase wird ein Projektstrukturplan zur Strukturierung der Aufgaben und Abläufe entworfen.¹⁹ Die detaillierten Merkmale dessen werden im Abschnitt 2.2.5 näher erläutert. Es kann nun zum Projektstart kommen. In einem Kick-off-Meeting werden die Rahmenbedingungen mit allen Projektteilnehmern geklärt. Dies geschieht, nachdem der Projektauftrag von der Unternehmensleitung beziehungsweise dem Bewilligungsgremium²⁰ abgesegnet wurde.²¹ Konkrete Ziele werden für alle Teilnehmer transparent abgebildet und der Projektablauf wird vorgestellt. Damit wird ein einheitlicher Informationsstand bei Allen geschaffen und die Entwicklung eines gemeinsamen Teamgeistes gefördert.²² Die vierte Phase bezeichnet Klose letztendlich als Projektdurchführung. Hier zeigt sich, ob in der Vorbereitungsphase gut gearbeitet wurde und das Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann. Während dieser Phase ist neben der fachlichen Arbeit auch die Fixierung in Form einer schriftlichen Dokumentation enorm wichtig.²³ Projektcontrolling (auch Projektüberwachung) und die Projektsteuerung wirken auf die Durchführung des Projektes ein. Dies ist auch in Abbildung 2 erkennbar.

„In der Projektüberwachung werden die Sollvorgaben der System- und Projektplanung mit den im Projektablauf erreichten Ist-Werten verglichen und eventuelle Planabweichungen festgestellt. Die Überwachung bezieht sich einerseits auf den Projektgegenstand und andererseits auf den Projektablauf.“²⁴

Im Bezug auf den Projektgegenstand wird folglich kontrolliert, ob die Anforderungen an Funktion, Leistung und Qualität eingehalten werden. Darauf aufbauend können Kosten und Termine im Projektablauf mithilfe einer ausreichenden Projektdokumentation in kontinuierlichen Zeitabständen überprüft werden.²⁵ Die Projektsteuerung ist ein Prozess, welcher die kompletten Laufzeiten des Projektes unterstützt. Der Projektleiter muss dabei die Abweichungen zwischen der Projektplanung und der realen Projekt-

¹⁸ vgl. Platz/Schmelzer, 1986: Seite 131.

¹⁹ vgl. Litke, 2007: Seite 89.

²⁰ Ein Bewilligungsgremium besitzt die höchste Entscheidungsmacht in einem Projekt und greift bei starken Abweichungen in der Projektplanung ein. Vgl. Pfetzing/Rohde, 2009: Seite 57.

²¹ vgl. Pfetzing/Rohde, 2009: Seite 160.

²² vgl. Klose, 2008: Seite 94.

²³ ebd. Seite 101 f.

²⁴ vgl. Litke, 2007: Seite 153.

²⁵ ebd. Seite 153 f.

durchführung erkennen und aktiv mit- und umgestalten. Dies betrifft besonders Abweichungen der Termine und Kosten, die essentiell für die erfolgreiche Durchführung sind.²⁶ Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Komponenten auf, die zur Projektüberwachung und -steuerung beitragen.

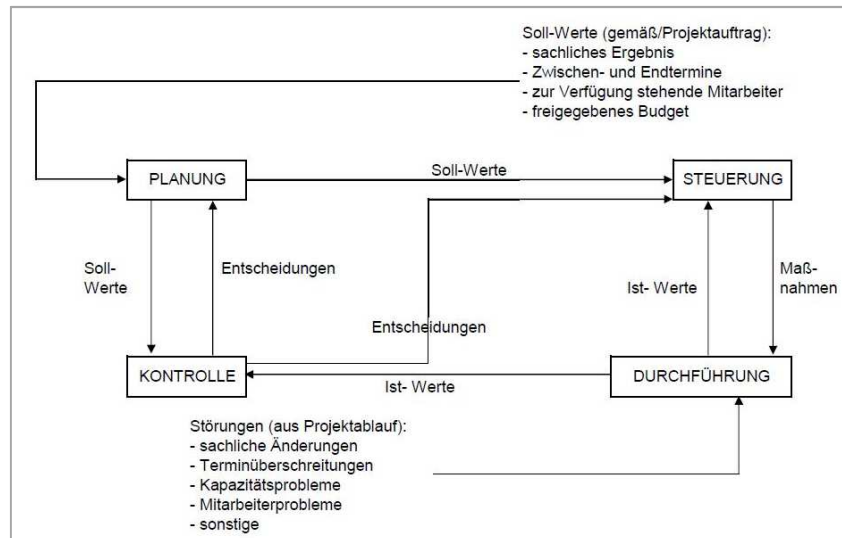


Abbildung 3 Projektüberwachung und -steuerung als Regelkreis, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 162

Der Abschluss jeder Phase wird als sogenannter Meilenstein bezeichnet. Der Auftraggeber kann damit eine bessere Orientierung über den Projektablauf erlangen. Darunter werden termingebundene Sachergebnisse verstanden.²⁷ Der Projektabschluss definiert den letzten Meilenstein eines Projektes. Das Ende eines Projektes heißt nicht, das es vorbei ist. Es muss ein Abschlussbericht verfasst werden, um die Grundlage für nachfolgende oder darauf aufbauende Projekte zu schaffen.²⁸ Die wesentlichen Punkte werden in einer Abschlussbesprechung mit der gesamten Projektgruppe ausgearbeitet. Es kommt zur Auflösung der Projektorganisation. Mithilfe einer Prozessanalyse kann überprüft werden, wie die Zusammenarbeit im Projektteam funktioniert hat und ob die gesteckten Ziele erreicht wurden.²⁹

Die Forschungsarbeit konzentriert sich hauptsächlich auf die ersten zwei Phasen, die Projektanalyse und die Projektplanung.

²⁶ vgl. Litke 2007: Seite 161.

²⁷ ebd. Seite 29.

²⁸ vgl. Anlage 2: Formblatt Abschlussbericht.

²⁹ vgl. Pfetzling/Rohde, 2009: Seite 429 f.

2.2.2 Zieldefinition

Das Projektziel stellt die Grundlage für alle weiteren Schritte im Projektmanagement dar.³⁰ Darin ist festzuhalten, was vor allem der Auftraggeber mit dem Projekt erreichen möchte und wo sich das Projekt hin entwickeln soll. Damit kann sichergestellt werden, dass für alle Projektbeteiligten eine klare Aufgabenstellung vorliegt, die das eigene „*Verständnis der Aufgabe und notwendige Abstimmungen erleichtert*“.³¹ Die Ziele sollten nach dem SMART-Modell definiert werden. SMART bedeutet hierbei:

- S - spezifisch
- M - messbar
- A - attraktiv
- R - realistisch
- T - terminiert.

Einer spezifischen Zielformulierung liegt eine große Bedeutung zu Grunde, damit alle Projektbeteiligten „*die gleiche Vorstellung von dem haben, was erreicht werden soll*“.³² Die Ziele müssen so exakt formuliert werden, dass es keinen Interpretationsspielraum gibt. Messbar bedeutet in diesem Zusammenhang, dass versucht werden soll, die (Teil-)Ziele indirekt oder direkt überprüfen zu können.³³ So ist zum Beispiel das Ziel „Erhöhung der Besucherzahlen innerhalb eines Jahres um zwölf Prozent“ in einem Museum nach Ablauf der Zeit direkt messbar. Die Attraktivität eines Zieles steigert die Motivation der Projektbeteiligten, da sich diese in dem Falle mehr damit identifizieren können. Eine realistische Zieldefinition ist enorm wichtig, um das Projektteam nicht mit einer nicht zu bewältigenden Arbeit zu überfordern. Das heißt, es sollte realistisch sein, mit den vorhandenen Gegebenheiten in der vorgegeben Zeit das Ziel zu erreichen. Alles andere kann schnell zu Frustration bei den Mitarbeitern führen oder im schlimmsten Fall eine Projektkrise hervorrufen. Der letzte Punkt „terminiert“ meint die Festlegung bestimmter Terminziele, um Rahmenbedingungen für das Projektteam zu geben und um darauf aufbauend alle weiteren Schritte planbar zu machen.³⁴

³⁰ vgl. Klose 2008: Seite 19.

³¹ ebd. Seite 22.

³² vgl. Voigt, Zieldefinition, 10.12.2012.

³³ ebd. 10.12.2012.

³⁴ vgl. Voigt, Zieldefinition, 10.12.2012.

2.2.3 Projektbeteiligte

Projektleiter

Zu einer der wichtigsten Entscheidungen im Projektmanagement gehört es, den passenden Projektleiter zu finden und zu benennen. Sowohl die fachliche Kompetenz als auch die soziale Kompetenz trägt wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg eines Projektes bei. Die Unternehmensführung sollte von ihm über alle Geschehnisse innerhalb des Projektes informiert werden, die Entscheidungsprozesse begleiten und das Handeln des Projektleiters unterstützen.³⁵

	A. Kenntnis von..	B. Erfahrung..	C. Fähigkeiten..	D. Persönlichkeit..
1	Prinzipien, Politik, Verfahren von Organisation des Unternehmens	Organisieren von Arbeit	Geschäftspolitik zu erläutern	Takt und Ausgeglichenheit
2	DV-Produkten und – Anwendungen	Umgang mit DV-Produkten	Eine Systemanalyse durchzuführen	offen für Änderungen, Neuerung
3	Planungsmethoden	Überwachen von Plänen	Projektsteuerungstechniken zu benutzen	Mitarbeitern helfen, voranzukommen
4	Rechnungswesen	Auslegen von Budgetplänen	Richtige Entscheidungen zu treffen	Bereitschaft zu delegieren
5	Gewerkschafts- und Betriebsorganisationen	Verhandeln mit Gewerkschaften und Betriebsrat	Sich durchzusetzen und Vorgesetzte zu überzeugen	Mut, Entscheidungen zu treffen, Fähigkeit Druck zu widerstehen
6	Englisch oder einer anderen Fremdsprache	Führen von Mitarbeitern	Personal zu motivieren	Zusammen mit Mitarbeitern beratschlagen
7	Betrieb, Wirtschaft, Wettbewerb	Schreiben und Warten von Programmen	Programmprodukte zu bewerten	Vertrauen in Fähigkeit und Einsatzbereitschaft der Untergebenen

³⁵ vgl. Litke 2007: Seite 164 f.

	A. Kenntnis von..	B. Erfahrung..	C. Fähigkeiten..	D. Persönlichkeit..
8	Psychologischen und soziologischen Begriffen	Präsentieren von Ergebnissen	Eine Gruppe zu leiten	Bereitschaft, anderen zu helfen
9	Programmiersprachen	Umgang mit unerwarteten Vorfällen	Zu kommunizieren, frei von der Leber zu sprechen, zuzuhören, vorzutragen	Bereitschaft, Unterstützung von anderen anzunehmen

Tabelle 1 Qualifikation des Projektleiters, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 167

Aus der Übersicht lassen sich die vielschichtigen Qualifikationen eines idealen Projektleiters erkennen. Neben fachlichen Kenntnissen, wie Erfahrungen im Rechnungswesen und der Einsatz von bestimmten Planungsmethoden, ist es von Vorteil, wenn der Projektleiter Erfahrungen aus der Arbeit im Projektmanagement mitbringt. Das Führen von Mitarbeitern oder der flexible Umgang mit unerwarteten Vorfällen trägt zu einer sicheren Leitung des Projektes bei. Die Fähigkeit, richtige Entscheidungen zu treffen, eine Gruppe zu leiten und eine Systemanalyse durchführen zu können, ist ebenfalls ein elementarer Bestandteil. Zusätzlich ist es wichtig, Mut an den richtigen Stellen zu beweisen, wichtige Entscheidungen zu treffen und seine eigenen Taktiken und Verhaltensweisen selbstkritisch reflektieren zu können. In der Praxis wird es jedoch nicht möglich sein, einen Projektleiter zu finden, der all diesen Anforderungen gerecht werden kann. Wenn der Projektleiter jedoch ein sehr breites Interessenspektrum besitzt und sich als „Generalist“ beweist, ist dies klar von Vorteil. Wenn er zu sehr als Spezialist in einzelnen Teilbereichen handelt, läuft er Gefahr, seine Kontroll- und Steuerungsfunktion zu vernachlässigen.³⁶

Zu seinen Kernaufgaben zählen:

- Formulierung des Projektzieles und dessen Festhaltung in einem Projektauftrag
- Festlegung und Überprüfung der Realisierbarkeit der Teilziele und der damit zusammenhängenden Erstellung eines Projektstrukturplanes
- Koordination der Aufbau- und Ablauforganisation
- Aufstellung der Projektgruppe, Aufgabendelegation

³⁶ vgl. Litke, 2007: Seite 165 f.

- Planung und Kontrolle von Kosten und Terminen
- Weitergabe von Informationen über den aktuellen Stand und weitere Vorhaben an den Auftraggeber beziehungsweise die Geschäftsleitung.³⁷

Projektteam

Auch die Teammitglieder sollten ähnlich wie der Projektleiter diverse Schlüsselkompetenzen vorweisen können. Neben der fachlichen Kompetenz steht besonders Teamfähigkeit im Vordergrund. Dies bedeutet, dass die Projektmitglieder zuverlässig sind, rücksichtsvoll mit dem Projekt und gegenüber den anderen Mitgliedern sind, verantwortungsvoll mit ihren Aufgaben umgehen und Kooperationsbereitschaft sowie Offenheit und Fairness an den Tag legen. Konstruktives Zusammenarbeiten ist enorm wichtig bei der Arbeit im Projektmanagement. Es wird die Möglichkeit genutzt, die verschiedenen Erfahrungen und Herangehensweisen der Mitarbeiter aufzunehmen und für das Projekt zu nutzen beziehungsweise einzubinden. Dadurch wird die Produktivität während der Arbeit gesteigert und die Akzeptanz innerhalb des Teams ebenfalls erhöht.³⁸

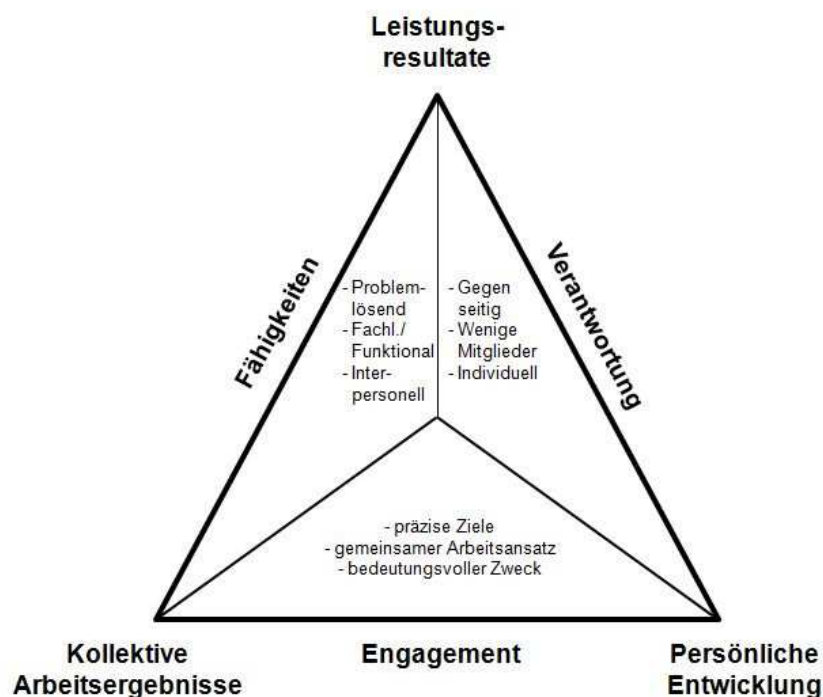


Abbildung 4 Teamgrundsätze, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 177

³⁷ vgl. Litke, 2007: Seite 169.

³⁸ vgl. Pftzing/Rohde, 2009: Seite 145.

Die Abbildung verdeutlicht die grundlegenden Merkmale der Teamarbeit. Leistungsergebnisse stehen den kollektiven Arbeitsergebnissen und einer persönlichen Entwicklung eines Teammitgliedes gegenüber. Durch die übernommene Verantwortung, den persönlichen Fähigkeiten und dem Engagement jedes Einzelnen können die gesetzten Ziele erreicht werden.

2.2.4 Projektauftrag

Der Projektauftrag bildet für den Projektleiter eine elementare Arbeitsgrundlage. Darin werden die Auftragsinhalte detailliert festgehalten, damit ziel- und aufgabenorientiert gearbeitet werden kann. Dazu gehören unter anderem der festgelegte Projektzeitraum, die angestrebten Ziele, die Projektplanung mit Definition der Meilensteine, Termine, Aufwand, Kosten und Budget. Das Einfügen von Änderungen ist jederzeit möglich, solange die grundlegende Inhaltsbasis die Gleiche bleibt und die Auswirkungen auf andere Elemente überprüft werden. Es handelt sich bei dem Projektauftrag in der Regel um ein mehrseitiges Dokument.³⁹ Der Entwicklungsprozess des Dokumentes ist in der Praxis an eine langwierige Erarbeitung geknüpft, der zwischen Auftraggeber und Projektleiter diskutiert und erarbeitet wird. Während des gesamten Projektes kommt es in der Regel häufiger zu Abstimmungen zwischen den beiden Parteien über bestimmte Abläufe. In jedem Fall jedoch dann, wenn ein Meilenstein erfolgreich erreicht und abgeschlossen wurde.⁴⁰

In der nachfolgenden Abbildung sind alle Merkmale, die im Projektauftrag verankert werden müssen, zusammengefasst dargestellt.

³⁹ vgl. Pfetzinger/Rohde, 2009: S. 136 f.

⁴⁰ ebd. Seite 142 f.

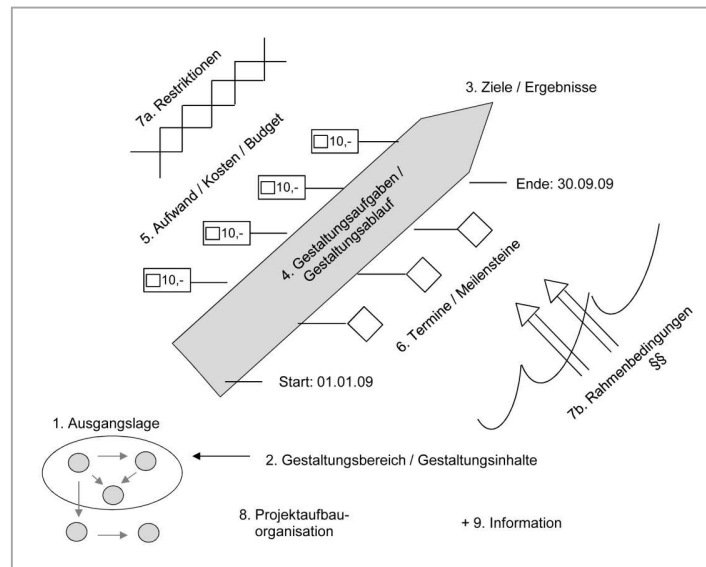


Abbildung 5 Auftragsinhalte, eigene Darstellung nach Pfetzing/Rohde 2007, Seite 137

2.2.5 Projektstrukturplan

Das Deutsche Institut für Nutzung e.V. definiert einen Projektplan unter DIN 69 901-5:2009 als Zusammenschluss aller Pläne, die während eines Projektes aufgestellt werden müssen. Dazu werden unter anderem der Projektstrukturplan, der Terminplan und der Kostenplan gezählt.⁴¹ Im Folgenden soll der Projektstrukturplan genauer vorgestellt werden.

Mithilfe einer hierarchischen Strukturierung wird ein Projekt in verschiedene Teilprojekte und diese wiederum in Teilaufgaben untergliedert und bearbeitet.⁴² Der sogenannte Projektstrukturplan bildet die Grundlage für die Aufgabenverteilung und die Termin- und Ablaufplanung. Er stellt die Kommunikationsgrundlage für alle Projektbeteiligten dar. Die zentrale Aufgabe wird so lange in einzelne Unteraufgaben zerlegt, bis diese nicht weiter teilbar sind. Das Ergebnis daraus wird abschließend als Arbeitspaket bezeichnet und umfasst die inhaltlich zusammengehörenden, organisatorischen Einheiten.⁴³ Nach DIN 69 901 wird ein Arbeitspaket als „Teil des Projektes, der im Projektstrukturplan nicht weiter aufgegliedert ist und auf einer beliebigen Gliederungsebene liegen kann“⁴⁴ definiert. Er beinhaltet abschließende Handlungen, die ziel- und

⁴¹ vgl. Angermeier, Projektplan, 07.01.2012.

⁴² vgl. Klein, 2005: Seite 87.

⁴³ vgl. Litke 2007: S.93 f.

⁴⁴ vgl. Klein, 2005: Seite 98.

ergebnisorientiert sind.⁴⁵ Durch Verknüpfung einzelner Teilprojekte nach deren Detailplanung können Zusammenhänge definiert werden. Dadurch wird eine Übersichtlichkeit innerhalb der Projektabläufe erreicht und Transparenz geschaffen.⁴⁶ Es ist wichtig, für jedes der Arbeitspakete nur einen Verantwortlichen zu ernennen und eine klare Trennung zwischen den Einzelnen zu wahren. Die Verantwortlichen müssen in einem vorgegeben Zeit- und Kostenrahmen das jeweilig vorher definierte Ziel bearbeiten.⁴⁷

„Teilaufgaben und Arbeitspakete müssen so formuliert werden, dass ein klar abgegrenztes Aufgabengebiet umschrieben ist. Für den hierfür Verantwortlichen muss also eine klare Aufgabenstellung definiert sein. Der zeitliche Bedarf für die Realisation eines Arbeitspaketes sollte im Vergleich zur Projektzeit so gering sein, dass vom Projektmanagement noch eine Steuerung möglich ist!“⁴⁸

Ein Arbeitspaket ist nach Litke erst abgeschlossen, wenn dies durch die Qualitätssicherung überprüft und als eingehalten eingestuft wird.⁴⁹

Es können drei Arten von Projektstrukturplänen unterschieden werden. Ein objektorientierter Projektstrukturplan konzentriert sich hauptsächlich auf die technischen Komponenten eines zu erstellenden Objekts.⁵⁰ Das Projekt wird also in (materielle) Gegenstände untergliedert, die zur Erzeugung benötigt werden.⁵¹ In der folgenden Abbildung wird dies an der Herstellung eines Fahrrades deutlich, welches die Objekte Rahmen, Antrieb und Laufräder beinhaltet. Das Teilprojekt Antrieb wird exemplarisch in weitere Teilaufgaben zerlegt.

⁴⁵ vgl. Klein, 2005: Seite 98.

⁴⁶ vgl. Kummer, 1991: Seite 62.

⁴⁷ vgl. Klose, 2008: Seite 52.

⁴⁸ vgl. Mehrmann/Wirtz, 1996: Seite 45.

⁴⁹ vgl. Litke 2007: Seite 153 f.

⁵⁰ vgl. Burghardt, 2006: Seite 145 f.

⁵¹ vgl. Hirzel: Projektmanagement mit Standard-Struktur-Plänen, in zfo, Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 54 (1985), Nr. 7, Seite 394.

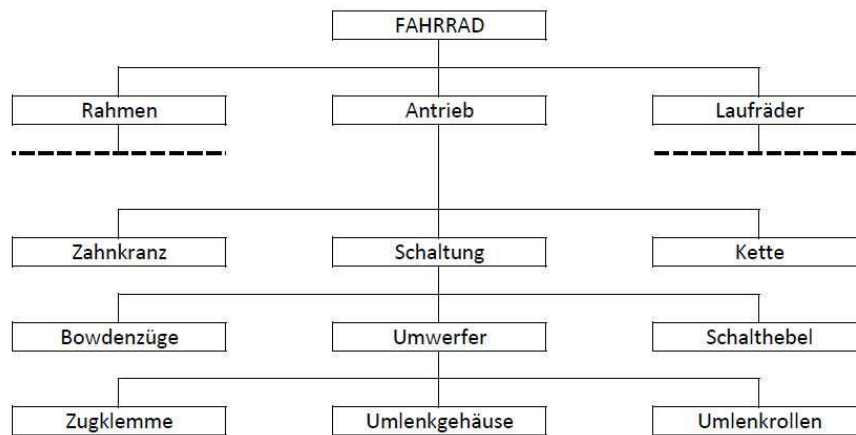


Abbildung 6 Objektorientierter Projektstrukturplan, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 92

Der funktionsorientierte Projektstrukturplan dagegen gliedert die Arbeitspakete nach Entwicklung und Funktion. Er stellt die am Häufigsten verwendete Form dar.⁵² Die folgende Abbildung verdeutlicht, welche einzelnen Prozesse zur Erstellung eines Fahrrads berücksichtigt werden müssen. Dazu zählen bei der Fertigung unter anderem die Vorbereitungsarbeiten, der Bau eines Prototyps und die Serienproduktion.

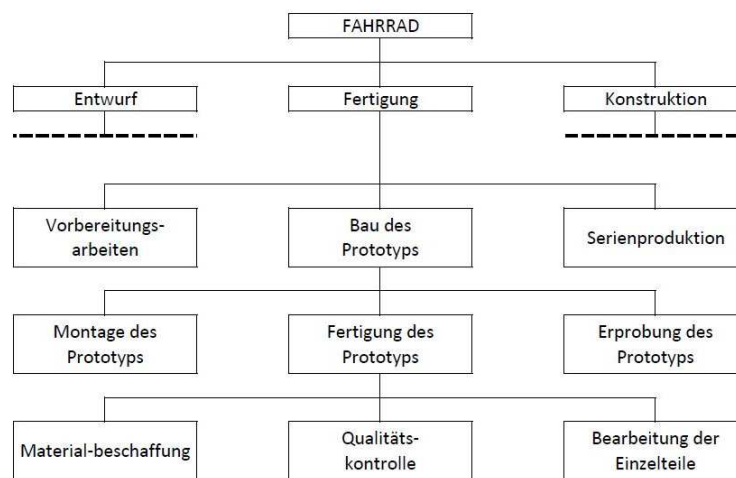


Abbildung 7 Funktionsorientierter Projektstrukturplan, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 93

In der Praxis ist es üblich, dass sich die beiden objekt- und funktionsorientierten Formen der Projektstrukturplanung vermischen. Diese Form wird als gemischtorientiert bezeichnet und verknüpft die beiden Arten je nach Zweckmäßigkeit miteinander. Da-

⁵² vgl. Burghardt 2006: Seite 145.

durch kann verhindert werden, dass einzelne Aufgaben vergessen werden. Litke empfiehlt, dass in den hierarchisch gegliederten oberen Reihen das Projekt objektorientiert unterteilt wird. In den unteren Ebenen wird funktionsorientiert strukturiert.⁵³ In der folgenden Abbildung ist die Mischung der beiden Formen deutlich im Unterschied zu den vorherigen beiden Abbildungen zu erkennen.

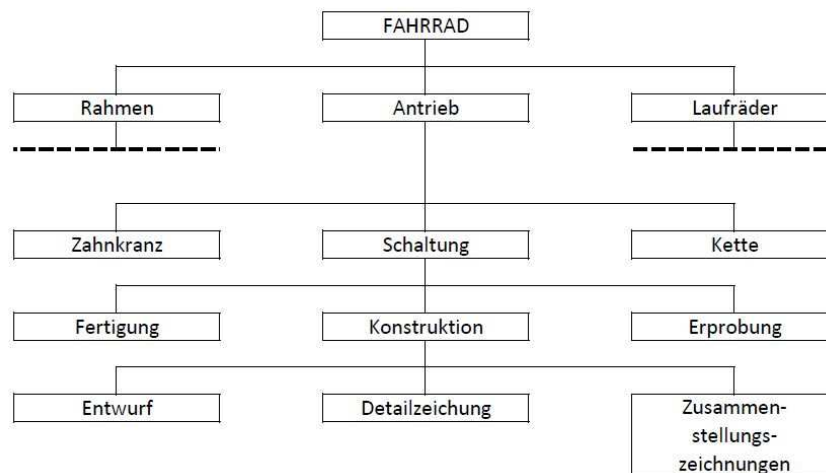


Abbildung 8 Gemischtorientierter Projektstrukturplan, eigene Darstellung nach Litke 2007, Seite 93

2.3 Kommunikationspolitik

2.3.1 Begriffliche Grundlagen

Für Unternehmen wächst die Bedeutung einer effektiven Kommunikationspolitik durch die zunehmende Wettbewerbsintensität.⁵⁴ Im marketingspezifischen Kontext wird unter diesem Begriff eine „systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle alle Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens“⁵⁵ verstanden. Diese werden auf die jeweiligen Zielgruppen abgestimmt und zielen auf erfolgreiche Marketing- und Unternehmensziele ab.⁵⁶ Die Ziele der Kommunikationspolitik sind sehr vielschichtig.

⁵³ vgl. Litke, 2007: Seite 92.

⁵⁴ vgl. Bruhn, 2007: Seite 1 f.

⁵⁵ vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2012: Seite 606.

⁵⁶ ebd. Seite 606 f.

Sie umfassen neben der Auswahl geeigneter Medien und deren Kontaktpflege auch das Bereitstellen von Informationen für die Medien und den Einsatz eigener Medien.⁵⁷

Werkzeuge der Kommunikationspolitik sind unter anderem die klassische Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Online-Kommunikation und Unternehmenskommunikation.⁵⁸ Die klassische Werbung besitzt die Aufgabe, Botschaften über bestimmte Werbeträger zu verbreiten. Die Öffentlichkeits- und Pressearbeit ist ein weiteres Instrument, wobei sich das Unternehmen nach außen hin kommuniziert, wie beispielsweise eine Pressekonferenz oder das Zusammenstellen eines Pressespiegels.⁵⁹ Die Kommunikationspolitik wird als Teil des Marketing-Mix verstanden, in dem der Einsatz aller Marketinginstrumente eines Unternehmens zusammengefasst wird. Er umfasst traditionell vier verschiedene Teilbereiche: die Produktpolitik, die Preispolitik, die Distributionspolitik und die Kommunikationspolitik.⁶⁰ In der folgenden Abbildung werden diese vier Bereiche mit ihren jeweiligen Merkmalen vorgestellt.

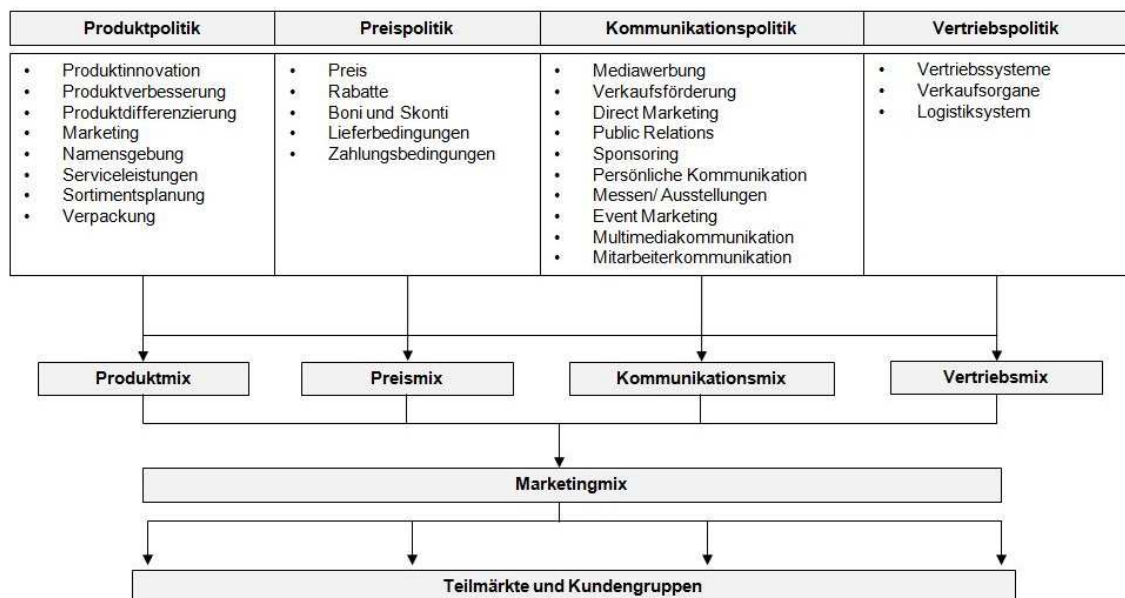


Abbildung 9 Die klassischen Marketinginstrumente (4Ps) im Marketingmix, eigene Darstellung nach Bruhn 2007, Seite 30

Wie in der Abbildung ersichtlich, beinhaltet die Produktpolitik die gesamten Entscheidungsprozesse hinsichtlich des Produktes, wie der Produktinnovation, der Produktver-

⁵⁷ vgl. Schulz-Bruhdoel/Fürstenau, 2010: Seite 29.

⁵⁸ vgl. Ahrens, Scherer, Zerfaß, 1995: Seite 146.

⁵⁹ vgl. Hausmann, 2011: Seite 60.

⁶⁰ vgl. Bruhn, 2007: Seite 11.

besserung oder -differenzierung. Außerdem werden dabei Maßnahmen wie die Namensgebung, Serviceleistungen des Unternehmens oder die Verpackungsart festgelegt. Die Preispolitik hingegen umfasst die finanzielle Komponente des Produktes. Dabei werden beispielsweise mögliche Rabatte oder die Bedingungen der Liefer- und Zahlungsbedingungen festgeschrieben. Die Kommunikationspolitik beinhaltet, wie erwähnt unter anderem Instrumente, wie die Mediawerbung, Verkaufsförderung, Sponsoring oder den Auftritt des Unternehmens in Messen oder Ausstellungen. Die Vertriebspolitik beschäftigt sich mit dem Verkauf des Produktes an sich und ist an Vertriebssysteme, die Verkaufsorgane oder das verwendete Logistiksystem geknüpft. Die genannten Teilbereiche stehen miteinander in Beziehung und beeinflussen sich gegenseitig. Vereint im Marketing-Mix wirken sie auf verschiedene Teilmärkte und Kundengruppen ein.

2.3.2 Situationsanalyse

„Unter einer Situationsanalyse verstehen wir die systematische Durchleuchtung (Analyse) einer intuitiv als problematisch empfundenen Gegebenheit oder eines im Projekt-Auftrag angegebenen Sachverhalts (Situation) zu Beginn der Planungstätigkeit.“⁶¹

Eine Situationsanalyse kristallisiert die Möglichkeiten eines Unternehmens heraus. Es werden verschiedene Bereiche für die Problemdefinition transparent abgebildet. Die Chancen und Risiken eines Unternehmens werden analysiert, um für den anschließenden Lösungsprozess in Frage kommende Handlungsempfehlungen zu gewinnen. Dafür müssen Informationen über die verschiedenen Bereiche gesammelt, analysiert und in Beziehung zu einander gesetzt werden.⁶² Basierend auf den Ergebnissen kann in der Vorbereitungsphase eines Projektes darauf zurückgegriffen werden. Es können dadurch realistische Ziele gesetzt und Lösungskonzepte im Projektplan aufgegriffen und berücksichtigt werden. In den Punkten 4.2.1 bis 4.2.3 wird die OSTRALE auf Standort, Konkurrenz und Einsatz von Kommunikationsinstrumenten untersucht und analysiert. Außerdem wurde eine Besucherbefragung durchgeführt, deren theoretische Grundlagen hier vorangestellt sein sollen.

⁶¹ vgl. Kummer, 1986: Seite 52.

⁶² vgl. Litke, 2007: Seite 32.

Besucherbefragung

Marktforschung ist elementarer Bestandteil für eine systematische und zielbewusste Untersuchung eines Marktes, um Informationen über den Absatzmarkt zu erlangen.⁶³ Darauf aufbauend können die relevanten Details für Marketingentscheidungen bereitgestellt werden.⁶⁴ Für die externe Unternehmenskommunikation ist es von großer Bedeutung, seine Dialogpartner zu identifizieren.⁶⁵

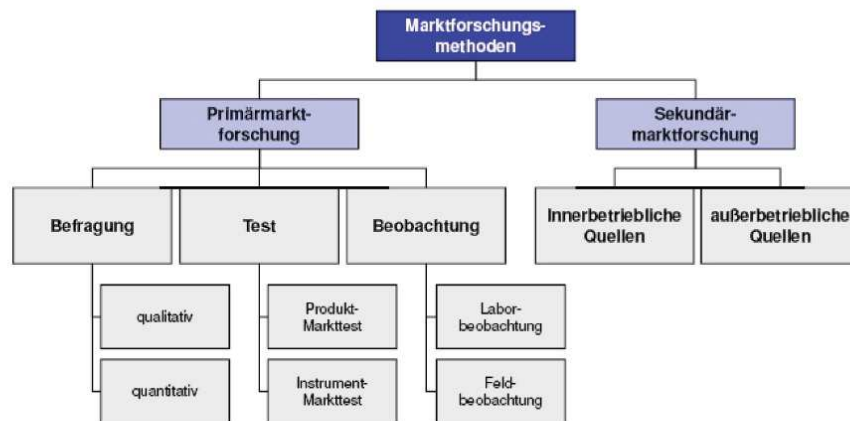


Abbildung 10 Marktforschungsmethoden nach Thommen/Achleitner 2003, Seite 22

Die Abbildung zeigt Möglichkeiten der Marktforschung auf. Es wird zum einen von der Primärmarktforschung gesprochen, wenn man „das für die Lösung eines Informationsproblems erforderliche Datenmaterial eigens für dieses Problem“⁶⁶ erhebt. Zum Anderen wird von der Sekundärforschung gesprochen, bei der bereits vorhandenes Datenmaterial analysiert und ausgewertet wird. Dies ist eine kostengünstige Variante der Marktforschung, die zu einer schnellen Informationsbeschaffung führt. Sekundärforschung kann unternehmensintern und –extern betrieben werden. Innerbetriebliche Quellen sind beispielsweise Außendienstberichte über Besuche oder Umsatzstatistiken nach Produkten, Kunden oder Ländern. Unternehmensexterne Datenquellen können unter anderem amtliche Statistiken, wie das Statistische Bundesamt sein oder Veröffentlichungen in der Fachliteratur.⁶⁷

⁶³ vgl. Weis/Steinmetz, 2008: Seite 17.

⁶⁴ ebd. Seite 17.

⁶⁵ vgl. Knieß, 2010: Seite 31.

⁶⁶ vgl. Weis/Steinmetz, 2008: Seite 74.

⁶⁷ ebd. Seite 62 f.

Die Primärforschung bietet die Möglichkeiten der Befragung, der Beobachtung und eines Tests. Da in der vorliegenden Arbeit eine Besucherbefragung durchgeführt wurde, soll auch nur deren tiefergehende Definition mit Merkmalen vorangestellt sein. Bei dieser Methode geht es darum, von den Personen bestimmte Informationen über den Erhebungsgegenstand zu erhalten. Es wird dabei zwischen drei verschiedenen Arten unterschieden. Eine schriftliche Befragung wird mithilfe von Fragebögen durchgeführt. Bei der Form des Interviews werden Personen mündlich oder telefonisch befragt.⁶⁸ Bei einer Computerbefragung „kommuniziert der Befragte direkt mit dem Computer“⁶⁹.

SWOT-Analyse

Im Punkt 4.4 wird eine SWOT-Analyse durchgeführt, die alle vorangegangenen Ergebnisse zusammenfassend darstellen soll. Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen dieser Analyse vorangestellt.

Die Methodik wird in Unternehmen am Häufigsten verwendet, da bei diesem Analyseverfahren sowohl die interne als auch externe Situation eines Unternehmens betrachtet werden kann. SWOT ist die englische Abkürzung für die folgenden Komponenten:

- Strengths (Stärken)
- Weaknesses (Schwächen)
- Opportunities (Chancen)
- Threats (Risiken)

Die SWOT-Analyse bildet bei der Situationsanalyse einen sehr wichtigen Bestandteil, da sie den Ist-Zustand eines Unternehmens vielseitig betrachtet. Die Methode verbindet jegliche gesammelte Einzelinformationen über das Unternehmen und stellt wesentliche, kommunikative Problemstellungen heraus. Das bedeutet, dass vor Durchführung der Analyse zuerst interne und externe Fakten über beispielsweise das Umfeld, den Markt oder die Konkurrenz gewonnen werden sollten.⁷⁰ Diese werden dann den oben genannten Komponenten zugeordnet. Stärken können beispielsweise besondere Fähigkeiten eines Unternehmens sein. Schwächen dagegen mangelndes Fachwissen oder unstrukturierte Arbeitsprozesse. Die beiden Parameter gewähren bei der Analyse die interne Sicht, während die Chancen und Risiken die externe Sicht, also das Umfeld

⁶⁸ vgl. Hammann/Erichson, 2000: Seite 96 f.

⁶⁹ ebd. Seite 97.

⁷⁰ vgl. Bruhn 2007: Seite 128.

bewerten. Möglichkeiten können beispielsweise neue Absatzmärkte oder neue Technologien sein, während die Gefahren eines Unternehmens neue Wettbewerber oder politische Entwicklungen darstellen können.⁷¹ Durch Zusammenfügen der verschiedenen Komponenten lassen sich vier Strategieansätze formulieren:

„S-O-Strategie: Mit den eigenen Stärken neue Möglichkeiten realisieren.

S-T-Strategie: Mit den eigenen Stärken äußere Bedrohungen abwehren.

W-O-Strategie: Eigene Schwächen beseitigen, um neu Chancen wahrzunehmen.

W-T-Strategie: Eigene Schwachstellen vor möglichen Angriffen schützen.“⁷²

Diese Forschungsarbeit wird sich allerdings nicht tiefergehend mit diesen Strategien beschäftigen, sondern nur mithilfe der Ergebnisse aus der Situationsanalyse die einzelnen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken herausstellen. Die folgende Abbildung zeigt verschiedene Analysefelder auf, die für eine SWOT-Analyse herangezogen werden können. Dabei wird die Branchenanalyse als eine Möglichkeit betrachtet, die externe Unternehmenssituation zu beschreiben. Es können im Zuge dessen der Markt, der Kunde, der Wettbewerb und das Umfeld untersucht werden. Im Gegenzug dazu kann die Unternehmensanalyse mit verschiedenen bereichsspezifischen Analysemethoden wie die Untersuchung des Wettbewerbs oder des Images die interne Unternehmenssituation beschreiben.

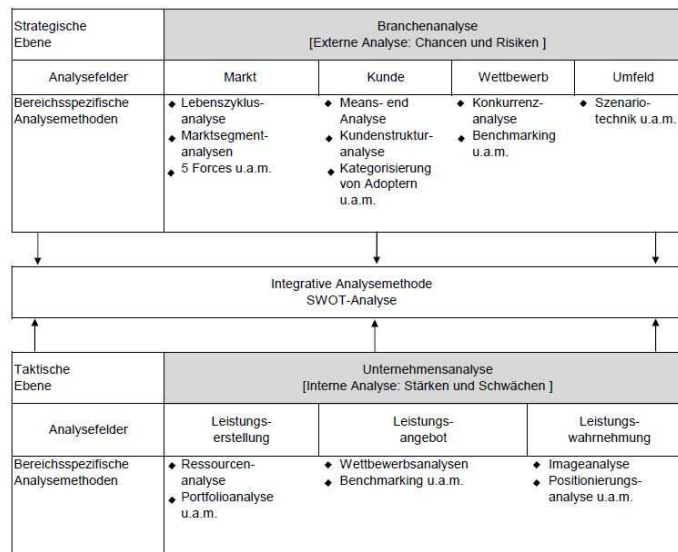


Abbildung 11 Überblick über Analysefelder und ausgewählte Methoden der kommunikationsbezogenen Situationsanalyse, eigene Darstellung nach Bruhn 2007, Seite 129

⁷¹ vgl. Angermeier, SWOT-Analyse, 30.12.2012.

⁷² ebd. 30.12.2012.

3 Die OSTRALE

3.1 Unternehmensvorstellung

Die OSTRALE ist eine internationale, zeitgenössische Kunstaussstellung in Dresden. Seit 2007 organisiert der gleichnamige, gemeinnützige Verein das drittgrößte Festival für Kunst der Gegenwart inmitten des historischen Hans-Erlwein-Schlachthofes in Dresden.⁷³ Die OSTRALE wurde durch die Initiatoren Andrea Hilger und Mike Salomon gegründet und entstand ursprünglich aus einer Künstlerplattform.⁷⁴ Seither präsentieren jährlich mehrere hundert Grafiker, Maler, Bildhauer, Musiker, Klang-, Licht-, Installations- und Aktionskünstler regionaler und internationaler Herkunft ihre Werke. Mit einer Ausstellungsfläche von circa 15.000 qm sorgt die OSTRALE dafür, dass der seit 1995 stillgelegte Schlachthof wiedergenutzt wird.⁷⁵ 2009 wurden die Initiatoren der OSTRALE mit dem Kunst- und Förderpreis der Landeshauptstadt Dresden für die „Entwicklung und Durchführung eines außergewöhnlichen Projektes“⁷⁶ ausgezeichnet.

Die Direktorin und künstlerische Leiterin Andrea Hilger kuratiert seit 2010 gemeinsam mit Dr. Martin Müller und Benjamin Fleig das Festival mit bildenden und darstellenden Künstlern. 2007 kuratierte Andrea Hilger erstmalig mit Mike Salomon die Ausstellung, 2008 mit Sabine Zimmermann und 2009 mit Dr. Martin Müller, Lukas Feireiss, Torsten Birne und Katja Albers. Es findet jährlich im Vorfeld ein Auswahlverfahren statt, in dem die Kuratoren eine sorgfältige Auswahl der Kunstwerke treffen.⁷⁷ Jedem Künstler ist es dabei möglich, in einer bestimmten Bewerbungsfrist zu dem vorgegebenen Thema ein bis mehrere Kunstwerke einzureichen. Zusätzlich laden die Kuratoren noch selbstausgewählte Künstler zur Teilnahme an der OSTRALE ein. Neben der Ausstellung bietet das Festival zusätzlich ein gattungsübergreifendes Veranstaltungsprogramm, welches zu der Reihe der OSTRALE.xtra zählt. Dabei werden dem Besucher Performances, Tanz, Theater, Live-Literatur, Film, Licht und Musik dargeboten.

Nach dem Ende der Ausstellung wird jährlich eine Wanderausstellung in anderen europäischen Städten geplant. Die Kuratoren wählen dabei die „Highlights“ der Ausstellung aus und präsentieren die OSTRALE dabei auch international. Die sogenannte

⁷³ vgl. www.ostrale-freunde.de, Startseite, 20. 11.2012.

⁷⁴ vgl. www.ostrale.de, Kunstorte, 20. 11.2012.

⁷⁵ vgl. www.dresden-lexikon.de, Stadtleikon [V], 20.11.2012.

⁷⁶ vgl. www.dresden.de, Kunst- und Förderpreis 2009 an Dresdner Künstler verliehen, 20.11.2012.

⁷⁷ vgl. www.ostrale.de, Kuratoren, 20.11.2012.

OUT of OSTRALE hat das Ziel, ein „*stetig wachsendes europäisches Netzwerk von Kulturschaffenden und Institutionen*“⁷⁸ aufzubauen. In den Jahren 2011 und 2012 fiel die Veranstaltung aufgrund fehlender Finanzierung aus.

Desweiteren werden dem Besucher während des Ausstellungszeitraumes auf dem Gelände das OSTRALE.gespräch angeboten. Dabei handelt es sich um eine Gesprächsrunde zwischen Kuratoren, Künstlern und verschiedenen Personen aus den Bereichen der Kunst, Wissenschaft und Bildung. Es wird dabei zu einem aktuellen Thema der zeitgenössischen Kunst diskutiert.⁷⁹ Außerdem tritt die OSTRALE auf verschiedenen Events der Stadt Dresden auf, wie zum Beispiel bei der „Langen Nacht der Wissenschaft“ oder dem Elbhangfest. Dort ist die Kunstaussstellung mit einem Stand vertreten, an welchem die jeweiligen Besucher Flyer und Informationen bekommen können.

Am 29. April 2011 wurde der Förderverein OSTRALE.freunde gegründet, um das aktive Zentrum der zeitgenössischen Kunst zu unterstützen. Dort sind „*Freunde der modernen Kunst, Architekten, Handwerker, Kreative, Politiker, Unternehmer und Wissenschaftler*“⁸⁰ vereint und fördern die OSTRALE mit privaten Finanzmitteln, Sachspenden und dem Aufbau von Netzwerken. Das Symbol der Kunstaussstellung ist ein roter, symbolisierter Hirsch. Der Hirsch wurde in Anlehnung an den Standort der OSTRALE entwickelt, da es sich dabei um ein ehemaliges Jagdrevier handelt. Den Namen für die Ausstellung entwickelten die Begründer aus den Worten „Ostragehege“ und „Signale“. Damit wurde Ausstellungsort und der thematische Rahmen für das Thema der ersten Ausstellung „Signale“ verbunden.



Abbildung 12 OSTRALE-Logo nach [/www.ostrale-freunde.de](http://www.ostrale-freunde.de), Stand 26.12.2012

⁷⁸ vgl. www.ostrale.de, OUT OF OSTRALE, 22.11.2012.

⁷⁹ vgl. www.ostrale.de, OSTRALE-EXTRA, 22.11.2012.

⁸⁰ vgl. www.ostrale-freunde.de, Verein, 24.11.2012.

3.2 Entwicklung

Mit dem Ziel, ein Netzwerk zwischen den Kunschtchaffenden aufzubauen, zeitgenössische Kunst in der heutigen Gesellschaft regional, national und international zu etablieren und eine dauerhafte Belebung auf der Ostrainsel einzurichten, startete das Projekt 2007 mit einer dreitägigen Ausstellung und 120 teilnehmenden Künstlern.⁸¹ Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung des Ausstellungszeitraumes und der Besucherzahlen von 2007 bis 2012. Das Künstlerfestival auf der Ostrainsel entwickelte sich kontinuierlich weiter. 2008 verlängerte sich der Zeitraum auf 10 Tage und 160 teilnehmende Künstler, ein Jahr später war der Veranstaltungszeitraum mit 135 ausstellenden Künstlern und Künstlergruppen 23 Tage lang.⁸² 2010 stellten 200 Künstler und Künstlergruppen über einen Zeitraum von 23 Tagen aus. 2011 begann die Ausstellung am 01. Juli und endete nach fast zehn Wochen am 04. September. Dabei stellten rund 250 Künstler ihre Kunstwerke zur Schau.⁸³ Die Ostrale '012 fand vom 13.07 bis 16.09.2012 statt. Doch nicht nur die Ausstellungsdauer und die Anzahl der teilnehmenden Künstler wuchsen deutlich in den vergangenen Jahren. Während es im ersten Jahr etwa 3.500 Besucher waren, konnte die OSTRALE 2012 schon 17.500 Besucher begrüßen. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über den Anstieg der Besucherzahlen und die Veränderung der Ausstellungsdauer von 2007 bis 2012.

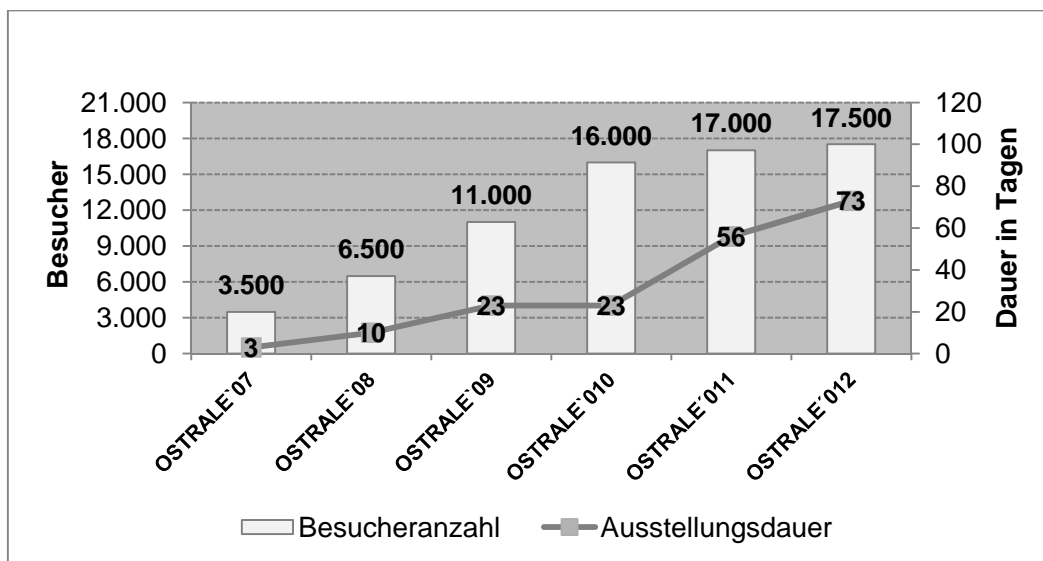


Abbildung 13 Entwicklung der OSTRALE 2007 bis 2012, eigene Darstellung

⁸¹ vgl. www.ostrale.de, Rückblick 2007, 26.11.2012.

⁸² vgl. www.ostrale.de, OSTRALE '011 (Seite 4), 27.11.2012.

⁸³ vgl. www.ostrale.de, Rückblick 2011, 26.11.2012.

Die OSTRALE schloss im Februar 2012 gemeinsam mit der Gesellschaft für Immobilienwirtschaft mbH Dresden und dem OSTRALE.freunde Förderverein einen zehnjährigen Mietvertrag für die „Futterställe“, dem zentralen Ausstellungsgebäude der OSTRALE, ab. Die beiden Direktoren Andrea Hilger und Martin Müller sagten dazu:

„Wir sind glücklich, auf Basis des 10-jährigen Mietvertrages für die Futterställe, zeitgenössischer Kunst aus allen Erdteilen in Dresden langfristig ein zu Hause bieten zu können. Nicht nur für die Kunst, sondern auch für uns als Entwickler ist es nach sechs Jahren harter Entwicklungsarbeit wohltuend, weitere Stabilität zu erlangen. Wir spüren auch in der politischen Kommunikation eine Wende hin zum Zeitgenössischen, was uns sehr freut.“⁸⁴

3.3 Organisation

Die folgenden Informationen wurden der Autorin durch die OSTRALE zur Verfügung gestellt und durch eigenen Erfahrungsschatz ergänzt. Alle Angaben sind auf dem Stand September 2012 getroffen.

Das Künstlerfestival wird durch die Direktorin Andrea Hilger geleitet. Die Entscheidungsgewalt über alle künstlerischen und organisatorischen Bereiche liegt bei ihr. Ihr Aufgabengebiet umfasst derzeit neben der Entwicklung von inhaltlichen Programmen, auch die Talentsuche, die Recherche, Sichtung und die Auswahl von Bildender Kunst, Medien und Performances für das Künstlerfestival. Außerdem liegt die Verantwortung und Koordination zwischen Ausschüssen, Partnern und Finanzplanung bei ihr. Zur Stärkung der vorhandenen (Künstler-)Netzwerke obliegt ihr die Pflege von Kontakten in Bildung, Wirtschaft und Politik. Sie fungiert als Ansprechpartnerin innerhalb der Organisation und verbreitet die Gestalt der OSTRALE. Alle künstlerischen Belange werden gemeinsam mit den jeweiligen Kuratoren abgesprochen. Das künstlerische Betriebsbüro (KBB) besteht aus zwei festen Mitarbeitern und unterstützt die Arbeiten der Direktorin. Der Bereich ist für die organisatorische Veranstaltungsvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung verantwortlich. Das Aufgabengebiet umfasst vertiefend unter anderem die Vorbereitung für die Jurysitzung der Kuratoren, die Künstlerkommunikation und deren Betreuung, die redaktionelle Mitarbeit bei Programmbüchern, Druck- und Internetmaterialien und die Koordination von Terminen wie Meetings, Konferenzen und Geschäftsreisen. Außerdem sind die Mitarbeiter für die Transportlogistik und Versicherungsangelegenheiten der Kunstwerke im Ausstellungszeitraum zuständig.

⁸⁴ vgl. www.ostrale.de, Newsletter, OSTRALE-Mietvertrag, 27.11.2012.

Zur Positionierung der Kunstaussstellung in der Presselandschaft sowie die aktive Kontaktpflege der Fachmedien ist ein Verantwortlicher für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit fest eingestellt. Zum einen koordiniert und entwickelt dieser jegliche externe Kommunikation der Ausstellung und zum Anderen umfassen seine Aufgaben die Konzeption, Gestaltung und Überarbeitung von Pressematerial und -aktivitäten aller Art. Desweiteren gehören zum Personalstamm zwei Mitarbeiter, die für die Reihe der Veranstaltungen OSTRALE.xtra verantwortlich sind. Dazu gehören die Künstlerakquise, die Vorbereitung und Zusammenstellung des Materials für die Jurysitzungen, die Künstlerkommunikation und die Betreuung der teilnehmenden Künstler. Zur technischen Beratung und Durchführbarkeit sind ein hauptverantwortlicher Veranstaltungstechniker auf Honorarbasis und zwei weitere Mitarbeiter eingestellt. Die Verantwortung für die bühnentechnische Absicherung des Proben- und Vorstellungsbetriebes unter Einhaltung aller sicherheitstechnischen Normen und Gesetze liegen in diesem Bereich. Zusätzlich gehören zu dem Gebiet der Auf- und Abbau von Bühnendekorationen sowie das Betreuen von Proben und Vorstellungen, den Transport von Kulissen und der Einsatz von Beleuchtungstechnik, Video- und Tontechnik. Dabei wird künstlerisch-kreative Begabung und Verständnis für technisch-künstlerische Zusammenhänge erwartet. Zum festen Mitarbeiterstamm zählt zusätzlich ein Werkstattleiter, welcher für den Ausstellungsbau verantwortlich ist. Dazu gehören zum Beispiel der Bau von Stellwänden und Podesten. Über den Europäischen Sozialfonds sind außerdem fünf Stellen gefördert, wobei die Mitarbeiter in der Werkstatt tätig sind. Außerdem werden jährlich im Durchschnitt zehn Mitarbeiter über die Maßnahme der „Arbeitsgelegenheit mit Mehraufwandsentschädigung“ (AGH) beschäftigt. Diese werden mit Beginn der Vorbereitungsphase bis zur Beendigung der Abbauphase mit Arbeiten in der Werkstatt und Technik beauftragt. Zusätzlich helfen Praktikanten im KBB mit und unterstützen die dortigen Mitarbeiter mithilfe von Zuarbeiten und eigenen Verantwortlichkeiten.

4 Einordnung der Projektmanagementphasen für die OSTRALE

Ausgehend von den theoretischen Grundlagen des Projektmanagements in Punkt 2 dieser Arbeit soll nun die beschriebene Vorgehensweise auf die Kunstaussstellung OSTRALE angewendet werden. Aufgrund des begrenzten Umfanges kann nicht auf alle Details eingegangen werden. Es soll jedoch die Grundlage für den zukünftigen Einsatz von Projektmanagement bilden.

4.1 Die Projektinitiierung

Die OSTRALE als Projekt

Die OSTRALE wird als Projekt definiert und die Organisation der Kunstaussstellung soll durch Projektmanagement bewältigt werden. Die folgenden Punkte werden für die OSTRALE 2013 (OSTRALE'013) definiert und entwickelt. Die Zielvorgabe wird im Punkt 4.5.1 festgehalten und anschließend im Projektauftrag fest verankert. Das Projekt wird in seinem zeitlichen Rahmen so abgesteckt, dass für eine Ausstellungsperiode alle Phasen durchlaufen werden können. Darauf wird in der Projektplanung unter Punkt 4.6 eingegangen. Die finanzielle Komponente wird aufgrund des Umfanges nicht betrachtet. Das Projekt soll sich ausschließlich mit der spezifischen Organisation der OSTRALE-Kunstaussstellung beschäftigen und lässt die zusätzlichen Veranstaltungen wie die Reihe der OSTRALE.xtra unbeachtet. Um eine Zieldefinition und deren Verankerung im Projektauftrag formulieren zu können, sei dem eine Situationsanalyse im Punkt 4.2 dieser Arbeit vorangestellt. Wie im theoretischen Teil erwähnt, kann auf diese Ergebnisse in der Vorbereitungsphase zurückgegriffen werden. Die Analyse bezieht sich auf die Gegebenheiten der OSTRALE'012. Die personellen Bedingungen für die Kunstaussstellung als Projekt werden im kommenden Absatz näher erläutert. Diese werden in der vorliegenden Arbeit in der Projektinitiierung festgehalten, um die Projektbeteiligten direkt im Projektauftrag mit aufnehmen zu können.

Projektteam

Als Auftraggeber für das Projekt soll die Direktorin der OSTRALE Andrea Hilger benannt werden. Der Projektleiter soll extern herangezogen werden, damit er einen Blick von außen wahren kann. Er ist komplett von den täglichen Aufgaben distanziert und kann so den Überblick besser behalten. Dabei muss darauf geachtet werden, dass er die wesentlichen Schlüsselkompetenzen, wie in Punkt 2.2.3 der vorliegenden Arbeit beschrieben, vorweisen kann. Um einen Projektleiter ausfindig zu machen, ist eine

Stellenanzeige von Vorteil. Um kulturinteressierte Projektmanager ausfindig zu machen, soll deutschlandweit eine Ausschreibung gemacht werden, bevorzugt auf Online-Jobbörsen wie zum Beispiel „Rekruter“⁸⁵ oder auf dem „Portal Kunstgeschichte“⁸⁶. Eine beispielhafte Stellenanzeige in der folgenden Abbildung verdeutlicht die speziellen Aufgaben des Projektleiters für die OSTRALE.

Projektmanager (m/w) für die zeitgenössischen Kunstaussstellung OSTRALE in Dresden

Ihre Aufgaben:

- Bearbeitung des Projektes OSTRALE 2013
- Projektverantwortung mit Fokussierung auf die fachlichen Schwerpunkte (wie die Erstellung von Arbeitspaketen, Aufstellen eines Projektstrukturplanes)
- Koordination der Aufbau- und Ablauforganisation des Projektes
- Planung und Überwachung von Kosten und Terminen
- Delegation von Aufgaben an das bereits vorhandene Projektteam

Ihr Profil:

- Erfolgreich abgeschlossenes (Fach-)Hochschulstudium, bevorzugt der Fachrichtung Projektmanagement, Medienmanagement, Kulturmanagement oder vergleichbarer Studiengang mit Schwerpunkt Projektmanagement
- Erfahrungen als Projektleiter
- Großes Interesse an Kunst und Kultur
- Selbstständige und strukturierte Arbeitsweise
- Ausgeprägte Kommunikations- und Teamfähigkeit

Es erwarten Sie ein spannendes Projekt und verantwortungsvolle Aufgaben in einem kollegialen Umfeld. Einsatz von Januar bis November 2013.

Bitte bewerben Sie sich per Mail an Ansprechpartner@ostrale.de oder schriftlich bei:

OSTRALE - Internationale Ausstellung zeitgenössischer Künste, Messering 8, 01067 Dresden

Abbildung 14 Stellenausschreibung für Projektmanager, eigene Darstellung

⁸⁵ Rekruter ist eine Online-Jobbörse, die kostenfreie Basisfunktionen für die Suche nach geeigneten Fachkräften bietet. Vgl. www.rekruter.de, ÜBER REKRUTER, 28.12.2012.

⁸⁶ Portal Kunstgeschichte ist ein Online-Magazin, welches über die Themen Kunst und Kunstgeschichte informiert und wo es Unternehmen kostenfrei möglich ist, Stellengesuche aufzugeben. Vgl. www.portalkunstgeschichte.de, Über uns, 28.12.2012.

Das Projektteam soll aus den bisherigen festen Mitarbeitern der OSTRALE ausgewählt werden, da diese in den Organisationsablauf bereits fest verankert sind. Dennoch wird von den Teammitgliedern gefordert, das Routinehandeln für die Projektabwicklung außer Acht zu lassen und sich auf die Vorgaben des Projektleiters zu konzentrieren. Die Größe des Teams wird auf die zwei festen Mitarbeiter des künstlerischen Betriebsbüros festgelegt. Aufgrund gemachter Erfahrungen und des Arbeitsumfanges sollte die Mitarbeiteranzahl von zwei auf drei Mitarbeiter während des Projektes erhöht werden. Die Leiter der Technik, der Werkstatt und der Leiter für den Ausstellungsbau sollen ebenfalls in das Projektteam fest eingebunden werden. Damit sind insgesamt sechs feste Projektmitglieder integriert. Desweiteren sollen insgesamt fünf Praktikanten herangezogen werden, die für mindestens drei Monate zu unterschiedlichen Zeiten eingesetzt werden und dabei aktiv an der Projektorganisation mitarbeiten. Der Einsatz der Praktikanten wird im Projektplan aufgegriffen. Die Entscheidung dieser Einteilung basiert auf den bisher positiv gemachten Erfahrungen der OSTRALE.

Um konkrete Ziele in der Phase der Projektanalyse festlegen zu können, soll im folgenden Abschnitt zunächst die Situation der OSTRALE analysiert werden, um mögliche Schwachstellen herauszufiltern.

4.2 Situationsanalyse

4.2.1 Standort

Das Gelände der OSTRALE befindet sich im Ostragehege der Landeshauptstadt Dresden. Ostra kommt aus dem Slawischen und bedeutet „Insel“. Das Gebiet wurde bis Ende des 19. Jahrhundert hauptsächlich durch Landwirtschaft genutzt und diente ab dem 16. Jahrhundert als Jagdrevier der Kurfürsten. Ende des 19. Jahrhunderts wurde eine Flutrinne in mitten des Geheges ausgehoben, um besonders auch die angrenzenden Stadtteile vor Überschwemmungen zu sichern. Diese Geländeaufschüttungen wurden 1906-1910 vorgenommen. Unter dem Stadtbaurat-Vorsitzendem Hans Erlwein entstand daraufhin eine Anlage mit 70 einzelnen Gebäuden. Am 19. August 1910 wurde somit einer der seinerzeit modernsten Schlachthöfe Europas in Betrieb genommen.⁸⁷ Daraufhin folgte der Ausbau des Verkehrsnetzes, um einen direkten Anschluss zur Innenstadt zu erlangen. Im Zuge der Übernahme in den volkseigenen Betrieb nach dem 2. Weltkrieg ging der Hans-Erlwein-Schlachthof 1945 in die Hände des VEB

⁸⁷ vgl. www.ostrale.de, Kunstorte, 01.12.2012.

Dresdner Fleischkombinates über. Bis 1994 wurden weiterhin Fleisch- und Wurstwaren produziert. Im Zuge neuer Ansiedlungen fleischverarbeitender Konkurrenzbetriebe in der Region und neuer Handelsstrukturen wurde die Einrichtung stillgelegt. 1999 wurden einige Teile der Gebäude auf dem Gebiet durch die Neue Messe wieder belebt. Seither ist dieses Gebiet als neuer Anziehungspunkt für Dresdner und Touristen zu sehen. Das direkte Zentrum Dresdens ist durch eine barocke Altstadt gekennzeichnet und bildet einen starken Kontrast zu der Industriearchitektur des OSTRALE-Geländes.

Der Besucher kann die Kunstaussstellung mit dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) erreichen. Die Straßenbahnlinie 10 in Richtung Dresden Messe Gleisschleife führt direkt an das Gelände der OSTRALAE. Die Linie fährt vom Hauptbahnhof 13 Minuten bis zur Haltestelle Dresden Messe.⁸⁸ Von dort aus sind es zwei Minuten Fußweg bis zum Eingang der OSTRALE. Mit dem Fahrrad kann die Ausstellung vom Zentrum aus in nur 3,5 km an der Elbe entlang erreicht werden. Der Besuch mit dem Auto ist ebenfalls möglich, da auch eine große Parkfläche angrenzend an das Gelände vorhanden ist.

Seit der Ausgestaltung des Geländes sind neue Chancen zur Anbindung eines architektonisch und landschaftlich attraktiv gestaltbaren Areals in unmittelbarer Fortsetzung zum Zentrum der Kulturstadt gegeben. Die Lage der Ausstellung ist zentrumsnah und verfügt über eine gute Verkehrsanbindung durch die ÖPNV. Die Ostrainsel bietet landschaftlich angrenzend an die Elbe einen Ausflugsort für Besucher und Touristen. Trotz der guten Lage gibt es auf der Ostrainsel aber keine „Laufkundschaft“, da sie sich etwas isoliert in der Randlage des angrenzenden Stadtteils Friedrichstadt befindet.

4.2.2 Konkurrenz

In diesem Abschnitt wird das Konkurrenzumfeld der OSTRALE analysiert. Die Informationen über das Handeln der Konkurrenz geben Hinweise darauf, wie sich das eigene Unternehmen profilieren und verbessern kann. Dies kann zum Beispiel auch durch Übernahme von Ideen der Konkurrenz geschehen.⁸⁹ Die Konkurrenz wird in dieser Forschungsarbeit aufgrund des Umfanges nur lokal in Dresden betrachtet.

Dresden ist bekannt für sein vielfältiges Kunst- und Kulturangebot. Die 806 Jahre alte Stadt bietet unzählige kulturelle Einrichtungen in bedeutenden Bauwerken aus zahlrei-

⁸⁸ vgl. www.dvb.de, Verbindungsauskunft Hauptbahnhof - Messe Gleisschleife, Stand 01.12.2012.

⁸⁹ vgl. Fischer, 2001: Seite 207.

chen Epochen.⁹⁰ Dazu zählen unter anderem 45 Museen, 56 Galerien/ Ausstellungsorte, etwa 36 Theater und Spielstätten sowie zahlreiche Musikensembles und -institutionen.⁹¹ Die Dresdner Kunstsammlungen zählen zu den berühmtesten staatlichen Museen und gelten als großer Anziehungspunkt für ein internationales Publikum. Sie umfassen zwölf Museen, wie zum Beispiel die Gemäldegalerie Alte Meister und die Galerie der Neuen Meister, das Grüne Gewölbe oder der Dresdner Zwinger.⁹² Dort werden historische Werke jahrhundertübergreifend ausgestellt. Außerdem bietet die Stadt Dresden einen weiteren Verbund aus acht kommunalen Museen, wie unter anderem die Städtische Galerie, das Kugelgenhaus oder das Stadtmuseum. In diesen verschiedenen Orten werden die bedeutendsten Werke aus dem 19. und 20. Jahrhundert gezeigt.⁹³ Desweiteren lockt die Stadt Gäste aus In- und Ausland durch Großveranstaltungen wie das internationale Dixieland-Festival an. Seit 1970 wird dieses jährlich eine Woche lang veranstaltet und gilt als eine der weltweit bedeutendsten Jazz- und Bluesveranstaltungen. Im Sommer finden jährlich die Filmnächte am Elbufer statt, wo sowohl Musik- als auch Filmevents geboten werden.⁹⁴ Es gibt noch viele weitere Großveranstaltungen, wie zum Beispiel die Dresdner-Museums-Sommernacht, das Dresdner Stadtfest oder den Tag der offenen Ateliers. Diese Angebote sind ebenfalls ein großer Anziehungspunkt für Einwohner und Touristen, sollen hier jedoch nur kurz aufgeführt werden. Das Ziel ist es, einen Einblick in das vielfältige und sehr große Kulturangebot zu geben und nicht deren tiefen Inhalte zu analysieren. Im Gegensatz zu den bisher genannten, historisch geprägten Ausstellungsorten mit Kunstschatzen aus den vergangenen Jahrhunderten, orientiert und bedient sich das Hygiene-Museum Dresden der neuen Medien. Es wird die Geschichte des Körpers aufgegriffen und behandelt aktuelle Themen wie AIDS, Gentechnik oder Behinderung. Die Ausstellung ist für eine starke Interaktion mit den Besuchern bekannt und beliebt.⁹⁵

Die Dresdner Kulturlandschaft ist durch einen musealen und historischen Charakter der Altstadt geprägt. Doch es gibt noch zahlreiche weitere Angebote. Bezüglich zeitgenössischer Darbietungen gehört zum Beispiel Hellerau zu einem der bestbesuchten Kulturorte Dresdens.⁹⁶ Hier ist das Festspielhaus angesiedelt, welches seit 2003 das Dresdner Zentrum für zeitgenössische Musik, Theater und Tanz bildet.⁹⁷ Ein namhaftes

⁹⁰ vgl. www.ostrale.de, Kunstorte, 02.12.2012.

⁹¹ vgl. www.dresden.de, Kunst und Kultur, 02.12.2012.

⁹² vgl. www.skd.museum.de, Geschichte der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden, 03.12.2012.

⁹³ vgl. www.museen-dresden.de, Startseite, 03.12.2012.

⁹⁴ vgl. www.dresden-reisefuehrer.com, Festivals und Großveranstaltungen, 04.12.2012.

⁹⁵ vgl. www.museenfuergeschichte.de, Deutsches Hygiene-Museum Dresden, Dresden, 06.12.2012.

⁹⁶ vgl. www.ostrale.de, Kunstorte, 06.12.2012.

⁹⁷ vgl. www.hellerau.org, Hellerau, 06.12.2012.

Beispiel für dessen Veranstaltungen ist die CYNETart. Dies ist ein Festival für Medienkunst-Projekte, welches seit 1997 jährlich stattfindet. Das Projekt verknüpft Kunst mit Wissenschaft und Medientechnologie. Deutschlandweit ist die CYNETart das führende Festival für computergestützte Performances und interaktive Installationen.⁹⁸

Das Angebot der zeitgenössischen Kunst ist vergleichsweise zu dem großen historischen Kunstangebot eher rar bemessen. In dem Dresdner Stadtteil Neustadt ballt sich dagegen dieses Angebot besonders. Geprägt durch eine junge Alternativszene ist die Neustadt ein offener und bunter Treffpunkt, in dem Räume und Kultur-Gewerbe ihren Sitz gefunden haben. Szeneläden und kreative Werkstätten werden in diesem Stadtteil Dresdens hauptsächlich von jungen Leuten und Künstlern betrieben. Das Kunsthaus – eine Städtische Galerie für Gegenwartskunst – zeigt jährlich 6 bis 7 Wechselausstellungen. Zu verschiedenen Themen stellen dabei Künstler nationaler und internationaler Herkunft zeitgenössische Kunst aus. Neben häufig stattfindenden Konzerten oder Filmvorstellungen zieht einmal jährlich die Veranstaltung „Bunte Republik Neustadt“ tausende Menschen an. Das Stadtfest bietet ein kulturell-zeitgenössisches Angebot für jede Altersklasse.⁹⁹

Die Landeshauptstadt Sachsens hält ein sehr großes Angebot für Kultur- und Kunstinteressierte bereit. Die beschriebene Situation zeigt, dass das Zeitalter des Barock im Zentrum Dresdens sehr präsent hinsichtlich Kunstschatze und Architektur ist. Zeitgenössische Kunst findet weniger Berücksichtigung. Die OSTRALE bietet einen starken Kontrast zur barockgeprägten Altstadt und untermalt das Angebot der Neustadt mit ihrem zeitgenössischen Charakter. Die OSTRALE verfolgt ein innovatives Konzept, welches in Dresden bisher einzigartig ist. Es ist zeitgemäß entsprechend kontrastreich hinsichtlich der Kunstwerke auf dem ehemaligen Hans-Erlwein-Schlachthof.

4.2.3 Kommunikationsinstrumente der OSTRALE

Printprodukte

Zur gezielten Kommunikation eines Unternehmens mit den Zielgruppen steht eine Vielzahl an Werbemitteln zur Verfügung. Die OSTRALE legt beim Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen den Schwerpunkt auf die Werbung mit Printprodukten. Es werden Flyer in Einrichtungen, wie zum Beispiel der Städtischen

⁹⁸ vgl. www.t-m-a.de, Trans-Media-Akademie Hellerau, 07.12.2012.

⁹⁹ vgl. www.dresden.de, Kunst und Kultur, 01.11.2012.

Galerie oder den Kunstsammlungen in Dresden verteilt. Im Jahr 2012 wurden erstmals Großflächenplakate im Format 18/1 von Ströer an 100 Stellen in der Stadt gesponsert. Diese wurden für einen Zeitraum von circa drei Wochen unter anderem auf der Pillnitzer Straße/ Gerichtsstraße in der Altstadt Dresdens oder auf der Fritz-Reuter-Straße/Friedensstraße in der Neustadt angebracht. Aufgrund der Kooperation mit der Ostsächsischen Sparkasse und den Dresdner Verkehrsbetrieben wurden 2012 kleinere Plakate in den öffentlichen Verkehrsmitteln beziehungsweise in den örtlichen Filialen verteilt. Die folgende Abbildung soll zur Visualisierung der Plakate dienen.



Abbildung 15 Kooperation mit der Ostsächsischen Sparkasse aus www.ostrale.de, Startseite, Stand 20.11.2012

Das „Wahrzeichen“ der OSTRALE ist ein roter Hirsch. In Anlehnung daran wurden rote Holzbänke mit einer Lehne als Hirsch entwickelt, gebaut und mit einer weißen Aufschrift www.ostrale.de versehen. Als „Kunst im öffentlichen Raum“ sind diese jährlich für circa drei Wochen vor Ausstellungseröffnung an vielen verschiedenen Plätzen Dresdens zu finden. Bei der OSTRALE '012 wurden sieben der Hirschbänke in der Innenstadt aufgestellt, wie zum Beispiel vor der Dresdner Frauenkirche oder auf der Prager Straße. Weitere vier wurden auf dem Gelände der Technischen Universität Dresden verteilt, wie in der Sächsischen Landesbibliothek. Weitere fünf bereicherten das Außengelände der Kunstaussstellung.

Online

Die OSTRALE ist zusätzlich Online vertreten. Auf der Internetseite www.ostrale.de kann sich der Besucher über anstehende Veranstaltungen informieren oder sich die Künstler oder Impressionen vergangener Ausstellungen ansehen. In horizontaler Ebene können die Hauptkategorien, wie zum Beispiel Aktuelles, die OSTRALE '012 oder

die Kontaktinformationen ausgewählt werden. Auf der linken Seite befinden sich in vertikaler Anordnung die Unterseiten zu den jeweiligen Hauptkategorien. Auf den jeweiligen Unterseiten befinden sich tiefergehend viele Detailinformationen und Bilder.



Abbildung 16 Screenshot Startseite, www.ostrale.de, Stand 11.12.2012

Desweiteren ist es auf der Internetseite möglich, einen elektronischen Newsletter zu bestellen. Dabei wird der Nutzer über aktuelle Geschehnisse, Neuigkeiten oder Ankündigungen informiert. Beginnend mit dem 22. Mai 2012 erschien dieser das darauffolgende Mal am 04. Juni, weitergehend am 09. Juli und schlussendlich am 17. Juli. Diese Betrachtung basiert auf der Nutzersicht. Die Ausstellung endete am 16. September 2012.

Seit dem 7. Juni 2011 interagiert die Kunstaussstellung auch bei Facebook unter dem Namen „OSTRALE Dresden“. Die Seite sammelte bisher 6138 „Gefällt mir“-Angaben (Stand 05.11.2012) und stellt den Nutzern Informationen, Nachrichten, Neuigkeiten, Bilder und Videos bereit. Die Analyse des Auftritts auf Facebook wird nur aus der Sicht des Nutzers durchgeführt, da die Autorin keine Administrationsrechte für den Account besitzt. Der Zeitraum der Betrachtung beginnt ab dem 01. Juli 2012 und endet mit Abschluss der OSTRALE'012 am 16. September 2012. Insgesamt stehen dem Nutzer dreißig Videos aus den letzten zwei Jahren zur Verfügung, wobei einzelne Künstler bei der Arbeit interviewt werden. Insgesamt 421 Fotos sind auf dem Profil der OSTRALE zu sehen. Darauf sind die ausgestellten Kunstwerke aus den vergangenen Jahren abgebildet, sowie hochgeladene Flyer, Plakate oder Bilder aus den Veranstaltungen der OSTRALE.xtra. Für die OSTRALE '012 wurden außerdem 17 Veranstaltungen erstellt. Im Durchschnitt klicken 20,64 Nutzer auf Teilnahme bei dieser Veranstaltung auf

Facebook. Dies errechnete sich aus der Summe aller Teilnehmer durch die Summe aller Veranstaltungen. Aufgrund enormer Abweichung zu den regulären Veranstaltungen wurde die Eröffnungsveranstaltung nicht berücksichtigt. Zu diesem Termin meldeten sich 482 Gäste auf Facebook an.

Bis zum 10. Juli wurde die Eröffnung für die Nutzer mehrmals angekündigt. Zusätzlich wurden Videos, die Interviews mit Künstlern zeigten, hochgeladen. Am Eröffnungstag der OSTRALE, dem 13. Juli 2012, wurde wiederholt durch Posts an den Anlass erinnert. Im weiteren Verlauf des Monats Juli bis Mitte August wurde im Durchschnitt alle drei Tage etwas berichtet. Besonders wurde auf die Veranstaltungsankündigungen Wert gelegt. Posts über Berichte aus verschiedenen Medien, die über das Ausstellungsformat berichteten, wurden ebenfalls auf der Seite geteilt. Am 17. August wurde die Möglichkeit der Interaktivität mit den Nutzern durch eine Frage genutzt: „Wie hat dir die OSTRALE'012 bisher gefallen?“ Insgesamt beantworteten diese 44 Nutzer. 38 Nutzer bewerteten die Ausstellung mit „wahnsinnig gut“ bis „gut“, insgesamt sechs Nutzer antworteten mit „geht so“ bis „nicht so toll“. Von Mitte August bis zum Ende des Monats wurden keine weiteren Aktivitäten durch die OSTRALE durchgeführt. Die Seite gewann im Juli 407 neue Nutzer und 89 Besuche. Im August konnte die Kunstaustellung 124 neue „Gefällt mir“-Angaben und 70 Besuche verzeichnen. Einen Monat später klickten 47 neue User auf „Gefällt mir“. Im Oktober kamen 21 neue Angaben hinzu.

Die OSTRALE setzt aktiv Werbemittel ein, um die Menschen auf die Ausstellung aufmerksam zu machen. Einen besonderen Schwerpunkt legen die Organisatoren auf hochwertige Printprodukte. Die Hirschbänke sind eine innovative Idee der Werbung, allerdings ist für Touristen mit der alleinigen Aufschrift der Internetadresse nicht erkennbar, worum es sich dabei handelt. Hier besteht Handlungsbedarf, um die Menschen direkter zum Besuch der OSTRALE aufzufordern und zu motivieren. Die Internetseite ist unübersichtlich aufgebaut. Sie ist einerseits mit den wichtigsten und aktuellsten Informationen gefüllt, jedoch in der Navigation benutzerunfreundlich und unstrukturiert. Die Schriftart und –größe ist gut lesbar und viele Bilder tragen zur Veranschaulichung der gegebenen Informationen bei. Jedoch sollte sich mehr auf das Wesentliche konzentriert werden, damit der Nutzer einfacher findet, was er sucht. Die Seite wirkt überladen, sowohl was die Vielzahl an Informationen, als auch die Vielzahl an Bildern betrifft. Der vorhandene Newsletter erscheint in unregelmäßigen Abständen. Hier besteht hinsichtlich einer Kontinuität der Beiträge Handlungsbedarf. Nach genauerer Analyse der Aktivität auf dem Facebook-Account zeigt sich, dass es keine kontinuierliche Informationsübermittlung gibt. In der Durchführungsphase der OSTRALE'012 konnten viele Nutzer gewonnen werden, jedoch ist nach Ende der Ausstellung deutlich zu erkennen, dass wenig Aktivität stattfindet. Durch Interaktion mit dem Nutzer kann das Ausstellungsformat weiterhin in den Köpfen der Besucher bleiben.

4.3 Besucherbefragung

Während des gesamten Ausstellungszeitraumes der OSTRALE´012 wurde eine Besucherbefragung durchgeführt. Ziel der Befragungen war es, Informationen über Demographie sowie Wünsche und Kritiken verschiedener Interessengruppen (Besucher) zu erheben und zu analysieren. Vor allem sollten Antworten auf die Frage gefunden werden, wie die Besucher aus ihrer persönlichen Perspektive das kulturelle Angebot der OSTRALE bewerten und wie Sie darauf aufmerksam geworden sind. Darauf aufbauend werden im Punkt 5 dieser Arbeit Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

4.3.1 Konzeption des Fragebogens

Der Fragebogen wurde so kurz wie möglich gestaltet, um den Aufwand für die Teilnehmer möglichst gering zu halten und dadurch die Akzeptanz des Fragebogens zu erhöhen.¹⁰⁰ Um Aussagen über Demographie, Wünsche und Einstellungen zu erhalten, wurden die folgenden Fragen gestellt:

- 1) Wie alt sind Sie?
- 2) Bitte geben Sie ihr Geschlecht an:
- 3) In welcher Stadt befindet sich Ihr Hauptwohnsitz?
- 4) Welchen Beruf üben Sie aus?
- 5) Zum wievielten Mal besuchen Sie die OSTRALE?
- 6) Wie sind Sie auf die OSTRALE aufmerksam geworden?
- 7) Wie oft besuchen Sie Kunstveranstaltungen?
- 8) Kunst ist für mich ...?
- 9) Was hat Ihnen bei Ihrem OSTRALE-Besuch besonders gefallen?
- 10) Haben Sie Anregungen, Wünsche, Kritik, Verbesserungsvorschläge?

¹⁰⁰ vgl. Anlage 3: Fragebogen Besucherbefragung.

4.3.2 Befragung und Methodik

Um repräsentative Ergebnisse zu erhalten, wurde die Befragung an unterschiedlichen Wochentagen zu unterschiedlichen Uhrzeiten organisiert. Die Besucher der OSTRALE wurden als Teilnehmerkreis festgelegt. Da nicht alle Personen der Grundgesamtheit aufgrund der hohen Anzahl befragt werden konnten, wurde eine Stichprobenbefragung durchgeführt.¹⁰¹ In der Fachliteratur wird dies auch als Teilerhebung definiert.¹⁰²

Die Befragung wurde auf einem A 5 Format mit zehn Fragen durchgeführt. Den Teilnehmern lag es dabei frei, ob Sie den Bogen selbst ausfüllen möchten oder die Fragen durch den Interviewer vorgelesen und dessen Antworten niedergeschrieben werden. Die angesprochenen Besucher nahmen bereitwillig an der Befragung teil.

4.3.3 Analyse und Auswertung

Frage 1: Wie alt sind Sie? und Frage 2: Bitte geben Sie ihr Geschlecht an:

Es haben über den gesamten Ausstellungszeitraum vom 13. Juli bis 16. September 2012 372 Besucher an der Befragung teilgenommen. Die Datenbasis setzte sich aus insgesamt 227 Frauen und 145 Männern zusammen. Dies ergibt ein Verhältnis von 61,02 Prozent zu 38,98 Prozent. Die folgende Grafik zeigt die Verteilung der Altersstruktur und die des Geschlechtes.

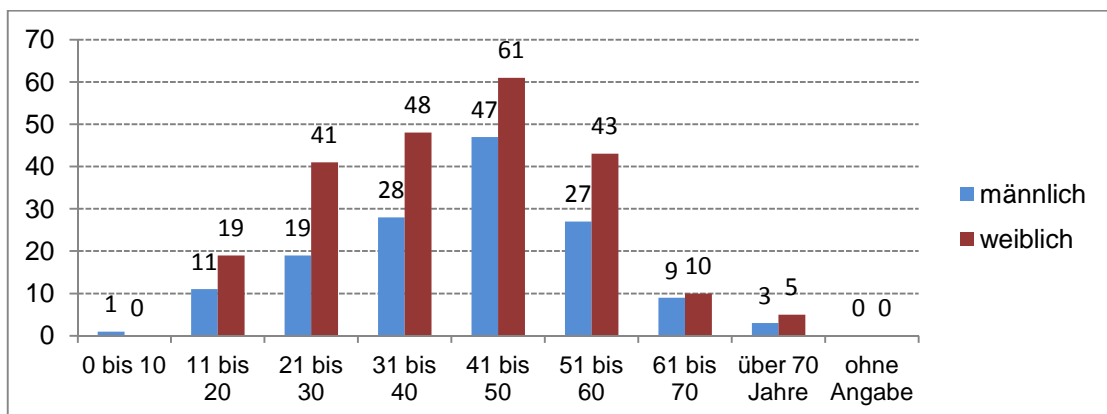


Abbildung 17 Besucherbefragung: Alter und Geschlecht, eigene Darstellung

¹⁰¹ vgl. Hammann/Erichson, 2000: Seite 137.

¹⁰² vgl. Weis/Steinmetz, 2008: Seite 88.

Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen den größeren Besucheranteil stellen. Daraus ist abzuleiten, dass Frauen etwas offener und interessierter für die Kunstinhalte der OSTRALE sind. Der größte Anteil der Besucher war zwischen 41 und 50 Jahren alt, welches darauf schließen lässt, dass diese Altersgruppe am stärksten durch die Werbung der Kunstaussstellung angesprochen wurde. Dies sollte in der Planung der Kommunikationsinstrumente berücksichtigt werden. Recherche über Interessen und Wünsche dieser Altersgruppe sollten tiefergehend untersucht werden. Der Einsatz der Werbemittel kann daraufhin angepasst und weiterentwickelt werden.

Frage 3: In welcher Stadt befindet sich Ihr Hauptwohnsitz?

Die Befragung ergab, dass über 80 Prozent der Besucher der OSTRALE ihren Hauptwohnsitz in Sachsen haben. 65,32 Prozent aller Befragten wohnen in Dresden. In Anlage 4 dieser Arbeit ist die zugehörige Grafik dargestellt. Unter dem Punkt „Sonstige“ wurden alle Städte mit weniger als zehn Nennungen zusammengefasst.

Die Antworten zeigen, dass die OSTRALE sich bisher lokal einen Namen machen konnte. Es besteht Ausbaupotential hinsichtlich der überregionalen Bekanntheit.

Frage 4: Welchen Beruf üben Sie aus?

Ein Drittel der befragten Besucher gaben Berufe an, die unter dem Punkt „Akademiker“ zusammengefasst werden. Darunter befanden sich unter anderem Lehrer, Betriebswirte, Ärzte, Juristen und Soziologen. Unter dem Punkt „Künstler- und Öffentlichkeitsberufe“ mit fast 20 Prozent wurden Besucher gezählt, die im künstlerischen Bereich tätig sind, wie (Medien-)Gestalter, Galeristen, Fotografen oder Architekten. Unter dem Bereich der Öffentlichkeitsberufe wurden Journalisten, Sozialarbeiter oder Polizisten zusammengefasst. „Ausbildungsberufe“ mit ebenfalls fast 20 Prozent beinhaltet Berufe wie die des Ergotherapeuten, Einzelhandelskaufmann/-frau oder Veranstaltungskaufmann/-frau. Insgesamt besuchten fast 17 Prozent Schüler und Studenten die OSTRALE´012. Die Schüler wurden nicht mit den Studenten in einer Gruppe zusammen gezählt, da diese hauptsächlich durch die Schule mit ihren Lehrern durch die Ausstellung geführt wurden. Den geringsten Anteil haben Berufe aus dem handwerklichen Bereich mit 1,64 Prozent.

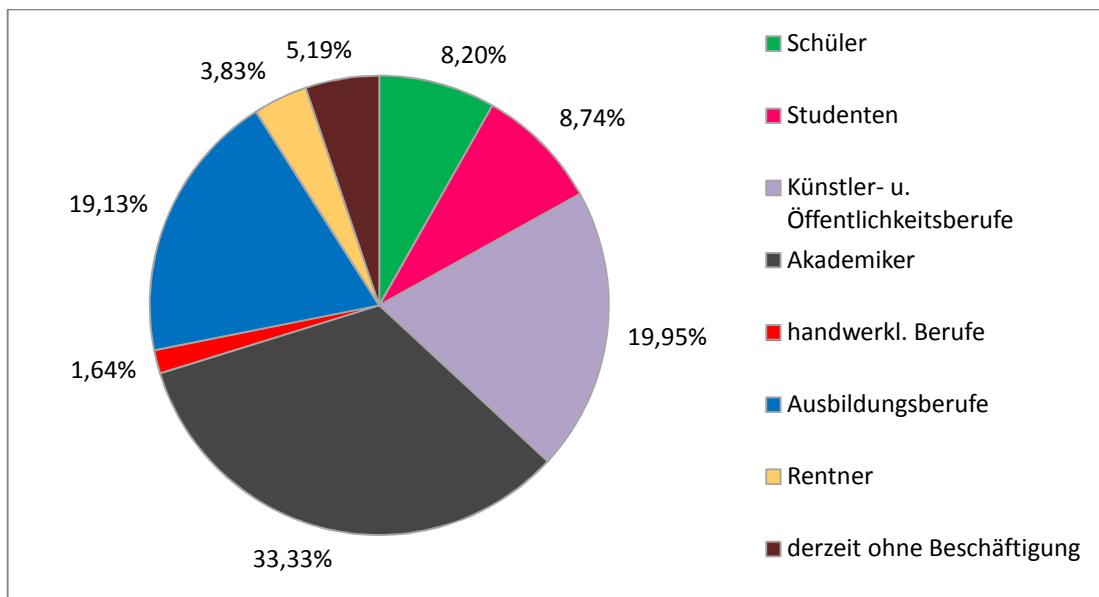


Abbildung 18 Besucherbefragung: Welchen Beruf üben Sie aus?, eigene Darstellung

Aus den Ergebnissen lässt sich erkennen, dass besonders Akademiker und Künstler selbst an dem Angebot der OSTRALE interessiert sind. Personen, die derzeit ohne Beschäftigung sind, Rentner und Handwerker bilden einen geringen Anteil im Besucherprofil. Der Einsatz der Werbemittel sollte dementsprechend an den Orten erfolgen, wo sich besonders Personen mit akademischen Abschluss und Künstler aufhalten. Dies können unter anderem Galerien, Museen, Theater oder Programmkinos sein.

Frage 5: Zum wievielten Mal besuchen Sie die OSTRALE?

In Anlage 4 befindet sich das zugehörige Diagramm mit den Antworten der Besucher. Die Besucher konnten angeben, zum wievielten Mal sie die Ausstellung besuchten. Die maximale Anzahl der Besuche betrug sechs, da die erste OSTRALE wie erwähnt 2007 erstmals veranstaltet wurde. Fast die Hälfte aller Befragten besuchten das erste Mal die OSTRALE. Dies entspricht 179 Besuchern. 113 Personen kamen nach ihrer ersten Erfahrung ein zweites Mal wieder. Nur drei Leute waren bei allen bisher stattfindenden Ausstellungen seit 2007 dabei.

Daraus ergibt sich, dass es nicht ausreichend gelungen ist, Besucher dauerhaft an die Ausstellung zu binden. Hier besteht Handlungsbedarf, damit die Gäste aufgrund vieler positiver Erlebnisse in jedem Fall im Folgejahr der Kunstaussstellung wiederkommen wollen und auch Freunde und Bekannte zu einem Besuch animieren. In Frage zehn des Fragebogens wird darauf eingegangen, wo die Kritikpunkte der OSTRALE aus Sicht der Befragten liegen und was sie sich in Zukunft wünschen.

Frage 6: Wie sind Sie auf die OSTRALE aufmerksam geworden?

Die OSTRALE ist bei den Besuchern am meisten durch eigene Freunde und Bekannte bekannt geworden, was 152 Besucher betrifft. Durch die Presse wurden 146 auf die Ausstellung aufmerksam. Die einzigartigen Hirschbänke in der Innenstadt Dresdens zogen 43 Personen an, Großflächenplakate bewegten 38 Personen zu einem Besuch und 36 Personen wurden durch Flyer aufmerksam. Kleinplakate, die erstmalig bei der OSTRALE '012 unter anderem bei der Ostsächsischen Sparkasse aufgehängt wurden, bewegten 27 Personen zu einem Besuch. Die Befragten konnten unter dem Punkt „Sonstiges“ selbst angeben, wodurch sie außerdem aufmerksam geworden sind. Dazu entschlossen sich 24 Besucher, wobei die Personen beispielsweise die Schule oder das Internet angaben. Außerdem teilte eine Person mit, durch Facebook auf die Ausstellung gekommen zu sein.

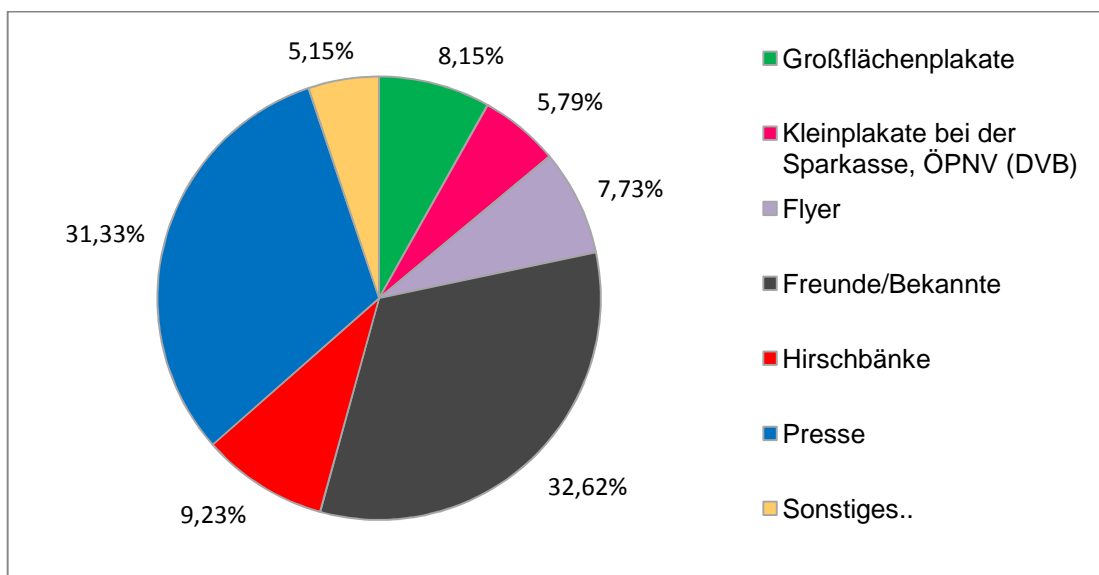


Abbildung 19 Besucherbefragung: Wie sind Sie auf die OSTRALE aufmerksam geworden?, eigene Darstellung

Insgesamt sind 466 Angaben durch die Option der Mehrfachnennung gegeben wurden. Dies impliziert, dass mehrere Werbemittel Zuspruch gefunden haben und durch wiederholtes Auftreten die Personen zu einem Besuch der OSTRALE bewegten. Facebook wurde von einer Person genannt, welches darauf schließen lässt, dass zu wenig auf der Plattform interagiert wird. Dieses Ergebnis unterstützt die Aussage über bestehenden Handlungsbedarf hinsichtlich der Aktivität auf Facebook, welches im Kapitel 4.2.3 dieser Arbeit erläutert wurde. Besonderen Wert sollte auf die aktive Pressearbeit gelegt werden, um den Bekanntheitsgrad weiterhin zu erhöhen. Jedes der verschiedenen Kommunikationsinstrumente trägt laut Besucherbefragung jedoch dazu bei, die Ausstellung bekannt zu machen und die Personen zu einem Besuch zu bewegen.

Frage 7: Wie oft besuchen Sie Kunstveranstaltungen?

In Anlage 4 befindet sich das dazugehörige Diagramm, wobei die Antworten der Besucher ersichtlich werden. Circa ein Viertel der befragten Personen gab an, einmal im Monat eine Kunstveranstaltung zu besuchen und Kulturerlebnisse mitzunehmen. Dies entspricht 95 Personen. 89 Personen kreuzten an, alle 2 Monate aktiv Kultur zu erleben, 79 Personen besuchen mehrmals im Monat eine Kulturveranstaltung. 61 Personen gehen viermal im Jahr, 26 Personen dreimal im Jahr. 21 Personen gehen zweimal und weniger im Jahr in eine Ausstellung oder ins Theater.

Die Besucher der OSTRALE sind demnach hauptsächlich Menschen, die tendenziell häufiger Kulturangebote wahrnehmen. Das bedeutet, dass das Potential vorhanden ist, die Menschen jährlich zu einem Besuch zu bewegen und dies mithilfe des gezielten Einsatzes von Werbemitteln nicht dem Zufall überlassen werden sollte. Vor allem aber zeigen die Ergebnisse auch, dass bei anderen Kunstveranstaltungen und Kulturangeboten auf die OSTRALE aufmerksam gemacht werden kann, da sich dort die Personen befinden, die zur Zielgruppe gezählt werden können.

Frage 8: Kunst ist für mich ...?

In der zugehörigen Auswertungsgrafik, die sich in Anlage 4 befindet, ist zu erkennen, dass die Verteilung der Antworten relativ ausgewogen ist. Hier gab es die Option der Mehrfachnennung. Möglichkeiten waren unter Anderem, dass Kunst für die befragten Personen als Denkanstoß und Emotionale Anregung definiert wird, wobei jeweils circa 147 Personen zustimmten. Bei 144 Personen wird Kunst als Kommunikation verstanden, als Schönheit bei 134 Personen, als politische Aussage bei 124 Personen und als gesellschaftskritische Aussage bei 113 Personen. Zusätzlich gab es die Optionen, dass Kunst als Spiegel der Gesellschaft oder als Abbild empfunden wird. Die wenigsten Zustimmungen gab es bei der Option der Dekoration und unter Sonstiges.

Diese Ergebnisse zeigen, wie heterogen der Ansatz ist, sich mit zeitgenössischer Kunst auseinanderzusetzen. Es wurden insgesamt 1049 Angaben durch die Option der Mehrfachnennung gemacht, welches deutlich zeigt, dass die Wirkung von Kunst vielschichtig ist und unterschiedlich interpretiert und verstanden werden kann.

Frage 9: Was hat Ihnen bei Ihrem OSTRALE-Besuch besonders gefallen?

Bei dieser Frage hatten die Besucher die Option, selber etwas einzutragen. Die Möglichkeit nutzten circa zwei Drittel der befragten Besucher. 43,72 Prozent gaben dabei an, dass sie das Ausstellungsgelände als besonders positiv empfanden. Dazu wurden Aussagen wie „Unverfälschtes Drumherum“, „keine Kosmetik an den Wänden“, „der

unverfälschte Zustand der Gebäude ist toll“ oder „Einbeziehung der baulichen Gegebenheiten bot neue Reize“ gemacht. Desweiteren wurden das Catering, die Darstellung der Kunstwerke und das Personal als positiv eingeschätzt und erwähnt. Die Auswahl der Kunstwerke und Künstler gefielen 22,67 Prozent der Befragten, welches für das Kunstangebot und die Auswahl der Werke der OSTRALE spricht.

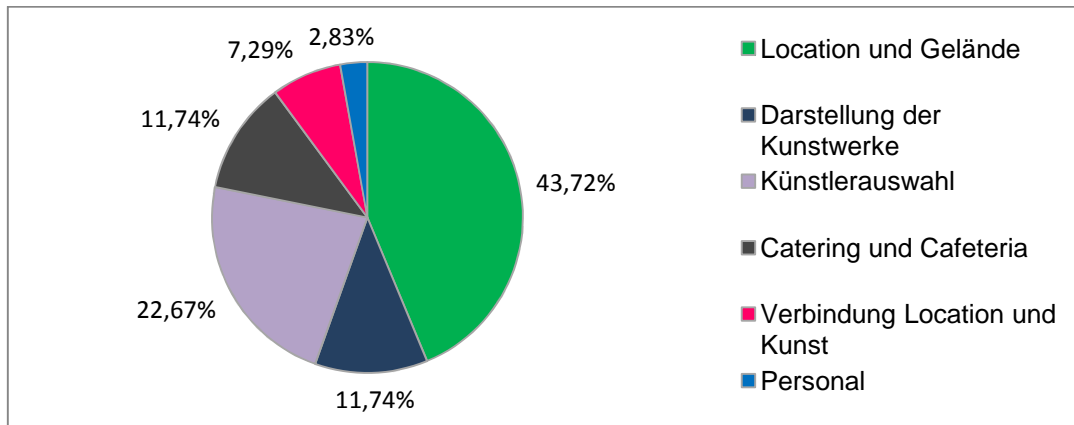


Abbildung 20 Besucherbefragung: Positive Kritiken, eigene Darstellung

Das bestehende Konzept der Kunstausswahl kommt demnach bei den Besuchern der OSTRALE gut an und sollte durch die Kuratoren weiterhin beibehalten werden. Die Antworten zeigen, wie die Einzigartigkeit der OSTRALE – der Verbindung der gegebenen Architektur der Gebäude mit dem Angebot der zeitgenössischen Kunst – bei den Besuchern geschätzt wird.

Frage 10: Haben Sie Anregungen, Wünsche, Kritik, Verbesserungsvorschläge?

Auch bei dieser Frage stand es dem Besucher frei, seine Kritiken oder Wünsche zu äußern. Diese Möglichkeit nutzten 55,38 Prozent der Besucher. Von diesen 206 Personen, bemängelten 111 Befragte, dass es zu wenige Informationen über die Kunstwerke und deren Künstler gab. Dies wurde in der folgenden Abbildung unter „fehlende Informationstafeln“ zusammengefasst. Es wurden Aussagen, wie zum Beispiel „teilweise zu abstrakte Kunst, schwer zu interpretieren ohne Informationen“, „kurze Erläuterung zu Kunstwerken wäre sinnvoll, um Zugang zu Kunstwerk zu bekommen“, „keinerlei Deutungsanregungen“ oder „zu sehr selbst überlassen, Hilfe wäre super“ angegeben. Das Gelände wurde von 10,68 Prozent als negativ bewertet, welches unter anderem damit begründet wurde, dass das Gelände nicht behindertengerecht gebaut ist. 10,19 Prozent empfanden die Höhe des Preises als zu hoch. Außerdem wurde angestrichen, dass die Auswahl der Kunst als zu wenig provokativ zu sehen ist und die Kunst schwer interpretierbar ist.

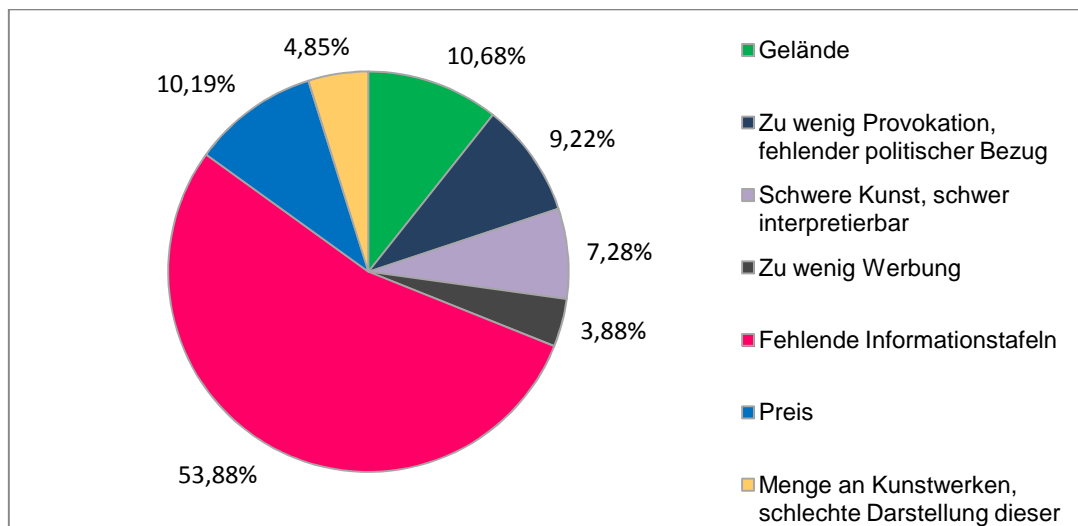


Abbildung 21 Besucherbefragung: Negative Kritiken, eigene Darstellung

Es ist eindeutig zu erkennen, dass die Besucher sich mehr Informationen über Künstler und Kunstwerke wünschen würden. Um die Zufriedenheit der Besucher zu steigern, wäre eine Kurzbeschreibung zu jedem der Künstler von Vorteil. Bei den Kunstwerken ist es sinnvoll, von dem jeweiligen Künstler im Vorfeld einen Interpretationsansatz, ein kurzes Zitat über die eigene Intention oder Ähnliches zu verlangen. Es bestehen hier verschiedene Möglichkeiten, ohne den Künstler in seiner Freiheit einzuschränken. Dies sollte in der Projektplanung beachtet und aufgenommen werden. Eine Handlungsempfehlung ist es, Informationstafeln an einem bestimmten Platz aufzustellen, die alle Hinweise, Interpretationen oder Ähnliches über die jeweiligen Kunstwerke für jeden Ausstellungsraum einzeln bündeln.

4.3.4 Ausblick

Die Besucherbefragung konnte einige Wünsche und Kritiken der Besucher gegenüber der OSTRALE herausstellen. Aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Arbeit soll die durchgeführte Befragung nur einen Ausblick auf Altersstruktur, Heimat, Wünsche und Kritiken geben. Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse können Ziele für die weitere Projektplanung abgeleitet werden. Jedoch ist die Vertiefung der Marktforschungsmaßnahmen unabdinglich, um zielgruppengerechte Werbemaßnahmen planen zu können. Für die OSTRALE ist es sinnvoll, sich an ein Unternehmen zu wenden, welches professionelle Marktforschung betreibt. Externe Experten übernehmen dann Konzeption, Durchführung und Auswertung. So kann verhindert werden, dass wertvolle

Ressourcen verschwendet werden oder falsche Entscheidungen getroffen werden.¹⁰³ Bei der Auswertung der gesammelten Daten gibt es die Möglichkeit, das Sinusmodell aus den 1970er Jahren zu verwenden. Dieses teilt die Gesellschaft in verschiedene Sozialcluster ein. Bis heute macht sich die moderne Marketingarbeit dieses Modell zu Eigen. Oliver Dziemba und Eike Wenzel zeigen jedoch eine neue Form der Marketingarbeit in ihrem Buch Marketing 2020 auf. Dabei wird die Gesellschaft nicht statisch nach sozialen Klassen, nach Wünschen und Vorstellungen eingeteilt. Es wird vor allem der individuelle Lebensentwurf des Einzelnen berücksichtigt. Die klassischen Parameter Alter, Einkommen oder Geschlecht geben heutzutage nicht mehr genügend Aussagen über das Konsumverhalten der Menschen. Die junge Generation im 21. Jahrhundert besitzt Realitätssinn und Pragmatismus. Auf die zunehmende Dynamik auf den Konsummärkten muss mit modernen Marketingstrukturen reagiert werden.¹⁰⁴

4.4 SWOT-Analyse

Wie bereits im Kapitel 2.3.2 erläutert, dient die SWOT-Analyse zur Feststellung der Ist-Situation und stellt somit den Anfangspunkt für anschließende Marketingaktionen dar. Dazu werden sowohl die unternehmensinternen Leistungspotentiale (Stärken und Schwächen) als auch die externen Umweltbedingungen (Chancen und Risiken) betrachtet. In der folgenden Tabelle werden zusammenfassend aus der vorhergehenden Situationsanalyse alle Parameter gegenübergestellt.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - sehr großes Spektrum an Kunstwerken - architektonisch wertvolles und interessantes Gelände - Platz für sehr viele Besucher - Mischung aus Kunstwerken und Gelände ist einzigartig - Cateringbereich ist für die Besucher sehr angenehm - Achtet auf interkulturellen Dialog - Besonderes Marketinginstrument: Hirschbänke 	<ul style="list-style-type: none"> - Besucher fühlen sich auf Gelände aufgrund fehlender Informationen verloren - Kommunikationsinstrumente nicht zielgruppenorientiert eingesetzt - unzureichender Bekanntheitsgrad - fehlende Finanzausstattung vor allem im Bereich Marketing - Gelände ist nicht behindertengerecht ausgestattet - unübersichtliche Internetseite - geringe Aktivität auf Facebook

¹⁰³ vgl. Hausmann, 2011: Seite 44.

¹⁰⁴ vgl. Dziemba/Wenzel, 2009: Seite 10 f.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Potential des Geländes weiterhin ausschöpfen, da positive Resonanz der Besucher vorhanden - Tourismus in Dresden - Einnahmen und Besucherzahlen durch zielgruppengerechten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten steigern - Wahrnehmung steigern durch höhere Werbeaktivität - Kooperation mit anderen (Kultur-)Einrichtungen in Dresden und somit weitergehend (Kultur-)Netzwerke ausbauen - Durch Informationstafeln positive Resonanz der Besucher und vertieftes Interesse verbreiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Unstrukturiertes Vorgehen bei der Organisation ruft einige Probleme hervor - Wettbewerb mit zahlreichen anderen Kulturveranstaltungen Dresdens - Zunehmende Besucherunzufriedenheit - Zunehmende Mitarbeiterunzufriedenheit

Tabelle 2 SWOT-Analyse der OSTRALE, eigene Darstellung

Die Tabelle zeigt das große Potential der Kunstaussstellung hinsichtlich vieler positiver Faktoren, wobei die Einzigartigkeit des Geländes besonders hervorzuheben ist. Es wurden viele Stärken und Chancen erkannt, welche weiterentwickelt werden sollten. Dies wird in den Handlungsempfehlungen im Punkt 5 vertieft. Auf die herausgestellten Schwächen und Risiken wird in der Zielformulierung im Kapitel 4.5.1 eingegangen.

4.5 Die Projektanalyse

Am Ende dieser Phase soll eine eindeutige Zieldefinition im Projektauftrag festgehalten werden.

4.5.1 Zieldefinition

Auf Basis der durchgeführten Analysen lassen sich die folgenden kurz-, mittel- und langfristigen Ziele formulieren.

Kurzfristige Ziele

- 1) Strategisches Handeln löst taktisches Vorgehen ab
- 2) Professionelle Marktforschung bezüglich der Zielgruppe betreiben

- 3) Ein Projektstrukturplan soll die Projektgrundlage für alle in Zukunft folgenden OSTRALE-Veranstaltungen geben
- 4) Steigerung der Besucherzufriedenheit mithilfe von Informationstafeln

Mittelfristige Ziele

- 5) Veränderung des Einsatzes der Kommunikationsinstrumente und Anpassung auf die Zielgruppe
- 6) Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- 7) Steigerung der Besucherzahlen um 30 Prozent

Langfristige Ziele

- 8) Verdoppelung der Besucherzahlen
- 9) Behindertengerechte Ausstellung
- 10) Fester Bestandteil der Dresdner Kulturlandschaft

Die Besucherbefragung hat ergeben, dass sich 53,88 Prozent mehr Informationen über Künstler und Kunstwerke wünschen. Daher wird in der Projektvorbereitung die Informationssammlung und -aufbereitung über die ausstellenden Künstler und deren Kunstwerke angestrebt. Die schriftliche Fixierung auf Informationstafeln soll den Besuchern einen Leitfaden zur besseren Orientierung geben. Um die OSTRALE außerdem als festen Bestandteil der Dresdner Kulturlandschaft zu etablieren, soll ein professionelles Marktforschungsunternehmen die Zielgruppe der OSTRALE untersuchen. Mit den Ergebnissen kann dann der Einsatz der Kommunikationsinstrumente an die herausgestellte Zielgruppe angepasst werden. Darauf soll in Punkt 5 dieser Forschungsarbeit in den Handlungsempfehlungen eingegangen werden. Es werden dabei Möglichkeiten aufgezeigt, welche Wege in der Kommunikationspolitik bei der OSTRALE gegangen werden können. Diese sollen später in der Phase der Projektplanung umgesetzt werden, die aber in der vorliegenden Arbeit nicht weiter betrachtet wird. Die Steigerung der Besucherzahlen um 30 Prozent ist enorm wichtig für die weitere positive Entwicklung der Kunstaussstellung. Es handelt sich hierbei um ein messbares Ziel. Ein weiteres Ziel soll die Ausarbeitung eines Projektstrukturplanes sein. Mit diesem kann die Vorbereitungsphase für die Projektbeteiligten in Zukunft vereinfacht werden, da eine Übersichtlichkeit über alle anstehenden Aufgaben besteht. Die Mitarbeiter der OSTRALE können durch die Neustrukturierung motiviert werden und sind bei einem reibungslosen Ablauf nicht mehr gezwungen, unzählige Überstunden zu tätigen.

4.5.2 Projektauftrag

Der Projektauftrag für die OSTRALE´013 bindet die vorhergehenden Ziele ein. Aufgrund des begrenzten Umfangs soll in diesem Kapitel nur noch einmal auf die Ausgangslage eingegangen werden. Desweiteren werden wichtige Termine herausgestellt, wie zum Beispiel den Termin des Projektstartes oder der verschiedenen Meilensteine. Bei der realen Projektaufnahme sollen die Faktoren verfeinert und vertieft werden.

Die Ausgangslage im Projektauftrag beschreibt die Grundlage der Projektaufgabe.¹⁰⁵ Bei der OSTRALE wurde bisher noch kein Projektmanagement angewandt. Zusätzlich wurde bisher noch keine Marktforschung hinsichtlich Zielgruppe und Zufriedenheit der Besucher betrieben. Folgende Probleme sind dadurch aufgetaucht:

- Organisation der Kulturveranstaltung teilweise unstrukturiert, keine Grundlagen für strategisches Vorgehen
- Viele Überstunden bei den Mitarbeitern und daraus resultierende, steigende Unzufriedenheit
- Zielgruppengerechte Kommunikationspolitik fehlerhaft, beziehungsweise basiert der Einsatz von Kommunikationsinstrumenten nicht auf wissenschaftlichen Grundlagen
- Wünsche und Bedürfnisse der Besucher unbekannt, teilweise Unzufriedenheit bei Besuchern

Im Folgenden sollen nun die anstehenden und bereits feststehenden Termine festgehalten werden.

- Projektstart: 07. Januar 2013
- Projektende: 01. November 2013
- Projektauftrag, Fertigstellung und Unterzeichnung: 05. Februar 2013
- Kick-off-Meeting: 15. Februar 2013
- Fertigstellung des Projektstrukturplanes: 15. März 2013

¹⁰⁵ vgl. Pftzing/Rohde 2009: Seite 138.

- 1. Jurysitzung 2013: 10. Kalenderwoche
- 2. Jurysitzung 2013: 12. Kalenderwoche
- Mitteilung über Entscheidung: 14. Kalenderwoche 2013
- Aufbauphase: 15. bis 30. Juni 2013
- Veranstaltungszeitraum OSTRALE´013: 05. Juli bis 15. September 2013
- Abbauphase: ab 16. September 2013

Wenn die Unternehmensleitung und der Projektleiter den Projektauftrag unterschreiben, kann nun mit der nächsten Phase, der Projektplanung, begonnen werden. Es wird in dem Auftrag übersichtlich dargestellt, welche Ziele das Projekt verfolgt und welche Rahmenbedingungen bestehen. Die Termine und Meilensteine müssen in einem Projektplan festgehalten werden.

4.6 Die Projektplanung

4.6.1 Projektstrukturplan

Die Organisation der OSTRALE soll nun in einzelne Teilaufgaben und Arbeitspakete untergliedert werden. Zusammengefasst im Projektstrukturplan soll dies die Grundlage für die weitere Termin- und Ablaufplanung bilden. Für die Organisation bietet der gemischtorientierte Projektstrukturplan die optimale Herangehensweise, da er sowohl die objekt- als auch funktionsorientierten Komponenten berücksichtigt. Die folgende Abbildung untergliedert die Organisation der OSTRALE´013 in die sechs Kernbereiche mit ihren jeweiligen Teilaufgaben.

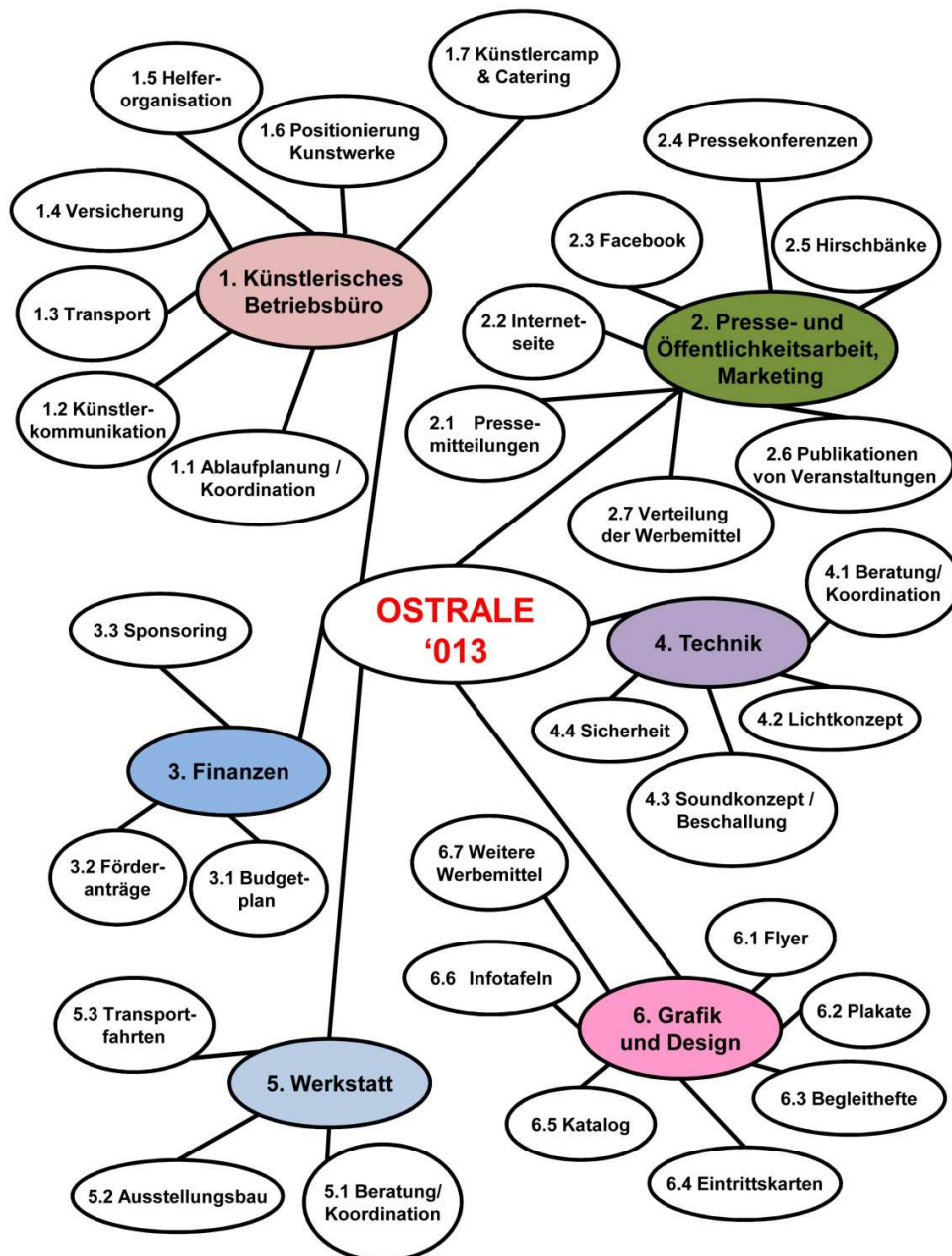


Abbildung 22 Projektstrukturplan OSTRALE '013, eigene Darstellung

Für jede der einzelnen Teilaufgaben wurden darauf aufbauend Arbeitspakete entwickelt und formuliert, welche sich in tabellarischer Form in Anlage 5 der vorliegenden Arbeit wiederfinden. Desweiteren wird in Anlage 6 eine Arbeitspaketspezifikation vorgenommen, bei der eine exaktere Beschreibung der einzelnen Tätigkeiten erläutert wird. So kann verhindert werden, dass wichtige Elemente vergessen werden. Die Projektgruppe sollte dies als Arbeitsgrundlage verwenden und im Laufe des Projektes weiter spezifizieren und ausbauen.

5 Handlungsempfehlung

In den Punkten 4.2.1 bis 4.3.3 dieser Forschungsarbeit wurde die aktuelle Situation auf Standort, Konkurrenz, Kommunikationsinstrumente und Besucher der Kunstaussstellung untersucht und analysiert. Aufgrund der durchgeführten Analyse lassen sich folgende Handlungsempfehlungen formulieren: die Kommunikation des Ausstellungsformates muss deutlich verbessert werden, um zielgruppengerechter Werbemittel auf den richtig positionierten Kanälen zu platzieren. Ein langfristiges Ziel soll sein, die Ausstellung fest in der Dresdner Kulturlandschaft zu etablieren und weitere Förderer dazu zu gewinnen. Um diese Ziele zu erreichen, ist es wichtig, den Bekanntheitsgrad weiterhin zu steigern. Dies ist nur möglich, indem die bisherigen Werbemaßnahmen ausgebaut und weiterentwickelt werden. Nur so kann die OSTRALE langfristig einen festen Platz auf dem Kulturmarkt einnehmen.¹⁰⁶ Zu einer ersten Maßnahme kann die Verbesserung des Einsatzes des Online-Newsletters herangezogen werden. Dies ist eine kostengünstige Variante, den Besuchern Informationen zu liefern und im Gespräch der Öffentlichkeit zu bleiben. Dieser sollte kontinuierlich alle vier Wochen an die Nutzer verschickt werden. Kurz vor Ausstellungsbeginn –und ende ist es wichtig, noch einmal frequentierte Informationen herauszuschicken, um die Aufmerksamkeit der Menschen zu erwecken.¹⁰⁷

Aktuell beläuft sich die Zahl der aktiven Facebook-Nutzer in Deutschland auf über 24 Millionen (Stand: 20. August 2012). Über 50 Prozent der deutschen Nutzer des größten sozialen Netzwerkes im Web ist zwischen 18- bis 34-Jahre alt.¹⁰⁸ Die folgende Abbildung zeigt eine Umfrage der Statista 2012 und zeigt den Einfluss von sozialen Netzwerken auf die Wahrscheinlichkeit des Kaufs oder der Weiterempfehlung der Marke. *„Im Jahr 2011 gaben 11,7 Prozent der Befragten an, dass für sie ein Kauf oder eine Weiterempfehlung einer Marke auf Grund des Fan- oder Follower-Seins viel wahrscheinlicher ist.“*¹⁰⁹ Dieses Ergebnis zeigt, dass es für Unternehmen wichtig ist, sich aktiv in sozialen Netzwerken zu präsentieren und in Interaktion mit den Nutzern zu treten. Dies ist besonders wichtig für die OSTRALE, da aufgrund des geringen Budgets hier eine kostengünstige Möglichkeit zur Eigenpräsentation besteht.

¹⁰⁶ vgl. Knieß, 2010: Seite 29.

¹⁰⁷ ebd. Seite 42.

¹⁰⁸ vgl. www.statista.com, Nutzer von Facebook in Deutschland 2012, Stand 29.11.2012.

¹⁰⁹ vgl. www.statista.com, Einfluss sozialer Netzwerke auf die Kaufentscheidung, 29.11.2012.

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Marke von der Sie Fan/Follower sind, kaufen oder weiterempfehlen?

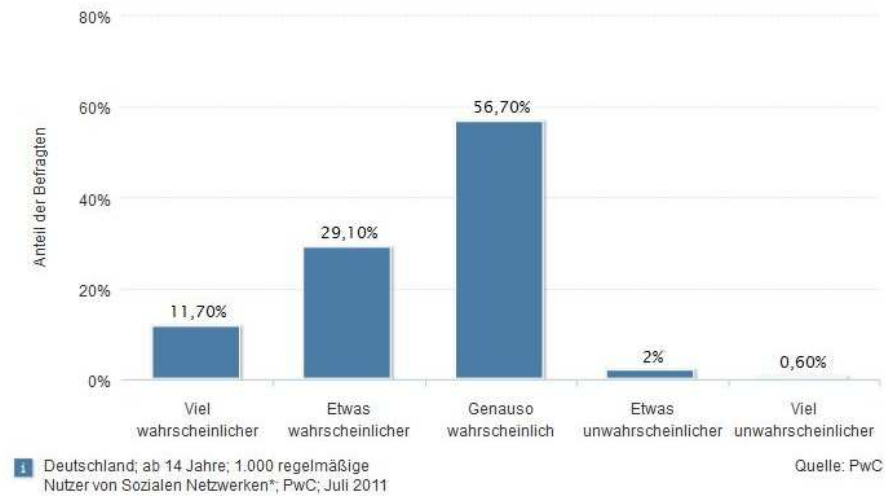


Abbildung 23 Einfluss sozialer Netzwerke auf die Nutzer aus Statista 2012, Stand 29.11.2012

Mithilfe von interessanten Einträgen auf Facebook kann beispielweise die Teilnehmerzahl für Veranstaltungen erhöht werden. Wichtig ist es dabei, die Aktivität der Nutzer auf der OSTRALE-Facebookseite zu steigern. Eine Möglichkeit ist die direkte Interaktion im Live-Chat. Der Facebook-Nutzer kann in direkten Kontakt mit Experten oder Testimonials treten. Dies hat zum Beispiel die New York Times bei Facebook umgesetzt, in dem sie zu aktuellen Themen wie kommende Events einen Experten zu Wort kommen ließen. Die OSTRALE kann auf ihr bereits bestehendes Netzwerk von Künstlern zurückgreifen und somit Besucher für kommende Veranstaltungen begeistern und auf sich aufmerksam machen.¹¹⁰

Die Hirschbänke, die in der Stadt verteilt sind, besitzen die Aufschrift www.ostrale.de. Der Passant, der die OSTRALE bereits kennt, weiß sofort, worum es sich handelt und wird an einen möglichen Besuch erinnert. Jemand, der noch nie etwas von der Ausstellung gehört hat, weiß nicht, was es mit der Bank auf sich hat. Die Wahrscheinlichkeit, dass er die Internetseite zu Hause aufruft und sich darüber informiert, ist relativ gering. Daher besteht hier Handlungsbedarf. Eine zusätzliche Aufschrift mit der Information „OSTRALE – die zeitgenössische Kunstaussstellung in Dresden“ mit jeweiligem Datum wäre daher sehr von Vorteil.

¹¹⁰ vgl. www.onlinemarketing.de, So generiert man mehr User-Interaktionen auf Facebook, 03.01.2012.

Ein weiterer Handlungsbedarf besteht in der Navigation der Internetseite. Sie ist benutzerunfreundlich und unübersichtlich. Eine Neugestaltung der Seite sollte angestrebt werden. Es ist auch von Vorteil, die Internetseite für Smartphones zu optimieren. Da die Nutzung dieser mobilen Endgeräte immer mehr an Bedeutung gewinnt, wächst auch die Relevanz, den Nutzern eine optimierte Ansicht der Internetseite anzubieten.

In der durchgeführten Besucherbefragung konnte herausgefunden werden, dass sich 53,88 Prozent der Besucher auf dem Gelände verloren fühlen, weil keine Informationen über die Künstler und deren Kunstwerke vorhanden sind. Mithilfe von Informationstafeln kann hier die Besucherzufriedenheit gesteigert werden. Es ist auch einem weniger Kunstbegabten möglich, sich intensiv mit den Werken auseinanderzusetzen. Vor allem geht es den Besuchern darum, Diskussionspotential zu schaffen und einen Einblick in die Art der Kunstwerke zu bekommen. Die Besucherbefragung in dieser Arbeit trägt einen wesentlichen Teil dazu bei, die Menschen besser einschätzen zu können, die die OSTRALE besuchen. Dennoch ist es für die Ausstellung darauf aufbauend ratsam, tiefergehend Marktforschung zu betreiben und dazu ein professionelles Unternehmen zu engagieren. In Kapitel 4.4, der SWOT-Analyse, wurde die Schwäche des unzureichenden Bekanntheitsgrads herausgestellt. Professionelle Marktforschung würde dem entgegen wirken, indem die verschiedenen Zielgruppen - genauer als in der Besucherbefragung dieser Arbeit - identifiziert werden könnten.

Der Einsatz von Projektmanagement sollte bei der OSTRALE'013 gewagt werden, damit auch dem Risiko des unstrukturierten Vorgehens entgegen gewirkt werden kann. Im Fazit dieser Forschungsarbeit wird noch einmal die Bedeutung dessen herausgestellt.

6 Fazit

Die vorliegende Arbeit untersuchte die Bedeutung von Projektmanagement am Beispiel der Kunstaussstellung OSTRALE. Zunächst wurde die Ist-Situation in verschiedenen Bereichen analysiert. In der SWOT-Analyse wurde dabei zusammenfassend großes Potential entdeckt, wie zum Beispiel die Einzigartigkeit des Geländes und der dort vorhandene Platz für viele Besucher. Der starke Tourismus in Dresden ist eine Chance, die mehr ausgeschöpft werden könnte. Um die positiven Parameter weitergehend zu festigen und die erkannten Schwächen und Risiken zu minimieren, ist es sinnvoll, Projektmanagement einzusetzen. Die Schwächen und Risiken wurden in der Zieldefinition zu deren Prävention fest verankert. Zusätzlich erfolgte die Einteilung der Ziele in kurz-, mittel- und langfristig, welches die Organisation der OSTRALE zukünftig erleichtern und strukturieren soll. Mit einem klaren Ziel vor Augen lässt dies auch eine gesteigerte Mitarbeitermotivation zu.

Diese Arbeit legt die Grundlage für den Einsatz von Projektmanagement bei der Kunstaussstellung. Neben der Zielformulierung wurde ein Projektstrukturplan entwickelt, der die einzelnen Teilaufgaben aufgesplittet und formuliert hat. Damit wurde eine Vorlage geschaffen, nach der zukünftig gearbeitet werden kann und die weiterentwickelt werden soll. Desweiteren wurde ein vorläufiger Projektplan aufgestellt, der einen Überblick über den zeitlichen Ablauf und die einzelnen Meilensteine bietet und hauptsächlich als Grundlage zur Weiterentwicklung dient. Die verschiedenen Formblätter und Tabellen in den Anlagen bezüglich des Projektauftrags, des Projektabschlussberichtes oder der Arbeitspaketspezifikation dienen unterstützend der vorliegenden Arbeit. Alle Ergebnisse sollen als Grundlage zur Weiterentwicklung dienen.

Der wachsende Einsatz von Projektmanagement in vielen Unternehmen der Wirtschaft zeigt dessen hohen Stellenwert heutzutage. Gerade Kulturunternehmen sollten mit einer organisatorischen Umgestaltung, generalisierten Prozessen und Abläufen sowie strategischem Arbeiten darauf reagieren und am Puls der Zeit arbeiten. Die OSTRALE konnte sich seit 2007 zwar stark entwickeln, hat jedoch durch viele finanzielle Engpässe nur eingeschränkte Möglichkeiten zum weiteren Ausbau. Projektmanagement bietet Strukturen, die langfristig als sinnvoll zu erachten sind und die der OSTRALE zur weiteren positiven Entwicklung helfen können.

Literaturverzeichnis

AHRENS Rupert; SCHERER Helmut; ZERFAß Ansgar: Integriertes Kommunikationsmanagement. Frankfurt am Main. 1995.

ANGERMEIER Georg Dr.: Projektplan. URL:
<http://www.projektmagazin.de/glossarterm/projektplan> [Stand 07.01.2012].

ANGERMEIER Georg Dr.: SWOT-Analyse. URL:
<http://www.projektmagazin.de/glossarterm/swot-analyse> [Stand 30.12.2012].

BRUHN Manfred Prof. Dr.: Kommunikationspolitik. 4. Auflage. München 2007.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE: Monitoring zu ausgewählten Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2009. Forschungsbericht Nr. 589. Köln 2010.

BURGHARDT Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten. 7. Auflage. München 2006.

DRESDEN.DE (28.03.2009): Kunst- und Förderpreis 2009 an Dresdner Künstler verliehen. URL: http://www.dresden.de/de/02/035/01/2009/03/pm_099.php [Stand 20.11.2012].

DRESDEN.DE: Kunst und Kultur. URL: http://www.dresden.de/dtg/de/kunst_kultur.php [Stand 01.11.2012], [Stand 02.12.2012].

DRESDEN-LEXIKON.DE: Stadtlexikon [V]. URL: http://www.dresden-lexikon.de/?-LL+../Lexikon/V.htm&quelle=http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=seit%20wann%20hans%20erlwein%20schlachthof%20dresden%20stillgelegt%3F&source=web&cd=4&ved=0CE0QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.dresdenlexkon.de%2FLEXikon%2FV.htm&ei=IVYqUJXtJYnetAbt3oCQDQ&usq=AFQjCNEW5FBq_eV95Bc244frkFYuhg5GcA [Stand 20.11.2012].

DRESDEN-REISEFUEHRER.COM: Festivals und Großveranstaltungen. URL:
<http://www.dresden-reisefuehrer.com/festivals.html> [Stand 04.12.2012].

DVB.DE: Verbindungsauskunft Hauptbahnhof - Messe Gleisschleife. URL:
http://www.dvb.de/de/Fahrplan/Verbindungsauskunft/direkt.do?uk_id=1346072320#anc_fahrt_1 [Stand 01.12.2012].

DZIEMBA Oliver; WENZEL Eike: Marketing 2020: Die elf neuen Zielgruppen - wie sie leben, was sie kaufen. 3. Auflage. 2009.

FISCHER Walter Boris: Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte. Bern, Stuttgart, Wien 2001.

HAMMANN Peter; ERICHSON Bernd: Marktforschung. 4. Auflage. Stuttgart 2000.

HAUSMANN Andrea: Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis. Wiesbaden. 2011.

HELLERAU.ORG: Hellerau. URL: Vgl. <http://www.hellerau.org/hellerau/> [Stand 06.12.2012].

HIRZEL, Matthias: Projektmanagement mit Standard-Struktur-Plänen, in zfo, Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 54 (1985), Nr. 7, Seite 394-400.

KLEIN Armin: Projektmanagement für Kulturmanager. 2. Auflage. Wiesbaden 2005.

KLOSE Burkhard: Projektabwicklung. Arbeitshilfen, Fallbeispiele und Checklisten im Projektmanagement. E-Book-Ausgabe (PDF). 5. Auflage. München 2008.

KNIEß Katharina: Kunst in die Öffentlichkeit. PR Handbuch für Künstler und Galerien, Museen und Hochschulen. Bremen 2010.

KUMMER Walter: Projekt-Management: Leitfaden zu Methode und Teamführung in der Praxis . Zürich 1991.

LITKE Hans-D.: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement. 5. Auflage. München 2007.

MEFFERT Heribert; BURMANN Christoph; KIRCHGEORG Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 11. Auflage. Wiesbaden 2012.

MEHRMANN Elisabeth; WIRTZ Thomas: Effizientes Projektmanagement / erfolgreich Konzepte entwickeln und realisieren. Düsseldorf 1999.

MUSEEN-DRESDEN.DE: Startseite. URL: <http://www.museen-dresden.de/index.php?lang=de&node=home> [Stand 03.12.2012].

MUSEENFUERGESCHICHTE.DE: Deutsches Hygiene-Museum Dresden, Dresden. URL: <http://www.museenfuergeschichte.de/de/7/Deutsches-Hygiene-Museum-Dresden.html?mid=21> [Stand 06.12.2012].

OLFERT Klaus Prof. Dipl.-Kfm.: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Organisation. Ludwigshafen (Rhein) 2009.

ONLINEMARKETING.DE: So generiert man mehr User-Interaktionen auf Facebook. URL: <http://onlinemarketing.de/news/so-generiert-man-mehr-user-interaktionen-auf-facebook> [Stand 03.01.2012].

OSTRALE.DE: Kunstorte. URL: http://www.ostrale.de/de/kunstorte/de_kunstorte.html [Stand 01.12.2012]; [Stand 02.12.2012]; [Stand 06.12.2012]; [Stand 20.11.2012].

OSTRALE.DE: Kuratoren. URL: http://www.ostrale.de/de/ostrale/de_ostrale_kuratoren.html [Stand 20.11.2012].

OSTRALE.DE: Newsletter, OSTRale-Mietvertrag. URL: http://www.ostrale.de/newsletter/presse/OSTRALE012/OSTRALE_Mietvertrag.html [Stand 27.11.2012].

OSTRALE.DE: OSTRale'011. URL: <http://www.ostrale.de/downloads/OSTRALE011.pdf> (Seite 4) [Stand 27.11.2012].

OSTRALE.DE: OSTRale-EXTRA. URL: http://www.ostrale.de/de/ostrale/de_ostrale-extra.html [Stand 22.11.2012].

OSTRALE.DE: OUT OF OSTRale. URL: http://www.ostrale.de/de/out-of-ostrale/de_ostrale_bestoff.html [Stand 22.11.2012].

OSTRALE.DE: Rückblick 2007. URL: http://www.ostrale.de/de/ostrale-retro/rueckblick_2007.html [Stand 26.11.2012].

OSTRALE.DE: Rückblick 2011. URL: http://www.ostrale.de/de/ostrale-retro/rueckblick_2011.html [Stand 26.11.2012].

OSTRALE.DE: Startseite. URL: <http://www.ostrale.de/de.html> [20.11.2012]; [11.12.2012]

OSTRALE-FREUNDE.DE: Logo. URL: <http://www.ostrale-freunde.de/wordpress/wp-content/themes/twentyten/images/elements/hart.png> [Stand: 26.12.2012].

OSTRALE-FREUNDE.DE: Startseite. URL: <http://www.ostrale-freunde.de/> [Stand 20.11.2012].

OSTRALE-FREUNDE.DE: Verein. URL: <http://www.ostrale-freunde.de/> [Stand 24.11.2012].

PFETZING Karl; ROHDE Adolf: Ganzheitliches Projektmanagement. 3. Auflage. Zürich 2009.

PLATZ Jochen; SCHMELZER Herrmann J.: Projektmanagement in der industriellen Forschung und Entwicklung. Einführung anhand von Beispielen aus der Informationstechnik. Berlin, Heidelberg 1986.

PORTALKUNSTGESCHICHTE.DE: Über uns. URL:
<http://www.portalkunstgeschichte.de/ueber/> [Stand 28.12.2012].

REKRUTER.DE: ÜBER REKRUTER. URL:
<http://www.rekruter.de/impressum/wir.lasso?-session=rekruter:02C9F2991dfbc2A4FFLVHW38FA68> [Stand: 28.12.2012].

RINZA Peter: Projektmanagement, Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. Düsseldorf 1985.

SCHULZ-BRUHDOEL Norbert; FÜRSTENAU Katja: Die PR- und Pressefibel. Zielgerichtete Medienarbeit. Das Praxishandbuch für Ein- und Aussteiger. 5. Auflage. Frankfurt am Main 2010.

SKD.MUSEUM.DE: Geschichte der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden. URL:
<http://www.skd.museum/de/ueber-uns/geschichte/index.html> [Stand 03.12.2012].

STATISTA.COM: Einfluss sozialer Netzwerke auf die Kaufentscheidung. URL:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/220170/umfrage/einfluss-des-folgens-einer-marke-in-sozialen-netzwerken-auf-die-kaufentscheidung/> [Stand 29.11.2012]

STATISTA.COM: Nutzer von Facebook in Deutschland 2012. URL:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/70189/umfrage/nutzer-von-facebook-in-deutschland-seit-2009/> [Stand: 29.11.2012].

THOMMEN Jean-Paul; ACHLEITNER Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.

T-M-A.DE: Trans-Media-Akademie Hellerau. URL: <http://t-m-a.de/tma/uber-die-tma> [Stand 07.12.2012].

VOIGT Dirk: Zieldefinition. URL: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projekt-initiierung/zieldefinition/> [Stand: 10.12.2012].

WEIS Hans Christian Prof. Dr.; STEINMETZ Peter Prof. Dr.: Marktforschung. Modernes Marketing für Studium und Praxis. 7. Auflage. Ludwigshafen (Rhein) 2008.

Danksagung

Zunächst möchte ich mich an dieser Stelle besonders bei Prof. Dr. Tamara Huhle bedanken. Sie übernahm die umfangreiche Erstbetreuung dieser Arbeit und unterstützte mich sehr durch ihre fachliche Betreuung und Motivation.

Des Weiteren gilt mein herzlicher Dank Franka Häßner M.A. Als Zweitkorrektorin stand sie mir stets bei Fragen und Problemen zur Seite und trug durch ihre konstruktive Kritik und Anregung maßgeblich zum Ergebnis dieser Arbeit bei.

Zusätzlich bedanke ich mich an dieser Stelle bei all denjenigen, die mich während der Anfertigung dieser Bachelor-Arbeit unterstützt haben – Danke Julia und Luise für eure Kraft und Motivation. Besonders aber meiner Schwester und meiner Mama, die beide zahlreiche Stunden Korrektur und Mühe aufgewendet haben und mir jederzeit wertvolle moralische Unterstützung gaben.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname

Anlagen

Anlage 1: Formblatt für einen Projektauftrag, eigene Darstellung nach Pfetzing/Rohde, Seite 138

Anlage 2: Formblatt für einen Abschlussbericht, eigene Darstellung nach Pfetzing/Rohde, Seite 433

Anlage 3: Fragebogen Besucherbefragung, eigene Darstellung

Anlage 4: Auswertungsgrafiken der Besucherbefragung, eigene Darstellungen

Anlage 5: Projektstrukturplan für die OSTRALE, eigene Darstellung und Entwicklung

Anlage 6: Arbeitspaketspezifikation für die OSTRALE, eigene Darstellung und Entwicklung

Anlage 1: Formblatt für einen Projektauftrag, eigene Darstellung nach Pfetzling/Rohde, Seite 138

Projekt-/Phasenauftrag		Seite 1
Bezeichnung des Projektes / der Phase		Projekt- Nr.
Auftragsverfasser / Organisationseinheit	Datum / Unterschrift Auftragsverfasser	
Auftragsinhalte		
<p>1. Ausgangslage Beschreibung der Grundlage des Auftrages</p> <p>2. Gestaltungsbereich/ Gestaltungsinhalte Benennung der betroffenen Organisationseinheit(en) und/ oder Prozesse inkl. Schnittstellen/ Gemeinsamkeiten mit anderen Projekten</p> <p>3. Ziele / Ergebnisse Aufzählung, was in diesem Projekt/ dieser Phase erreicht werden soll (erwarteter quantitativer und qualitativer Nutzen)</p> <p>4. Gestaltungsaufgaben/ Gestaltungsablauf Beschreibung der durchzuführenden Aufgaben und Darstellung der zeitlichen Folgebeziehungen</p> <p>5. Aufwand/ Kosten/ Budget Nennung des Projekt- und Phasenbudgets hinsichtlich der Projektkosten und deren Verrechnung (Prognose des Aufwandes und der Kosten des Vorhabens)</p> <p>6. Termine/ Meilensteine Nennung der Projekt-/ Phasenstart-/ und Phasenendtermine</p> <p>7. Einflussgrößen Aufzählung der einzuhaltenden Restriktionen und zu beachtenden Rahmenbedingungen</p> <p>8. Projektaufbauorganisation Benennung des Projektleiters, der Mitglieder des Lenkungsausschusses und der Projektgruppe</p> <p>9. Information Festlegung der Informationsempfänger und Informanten sowie der Termine, Anlässe und Form(en) der Information</p>		
Anlagen		
<i>Ausführungen zu den Punkten 1-9 auf folgenden Seiten des Projektauftrages</i>		
Der Projektauftrag wird	genehmigt []	nicht genehmigt []
Begründung		
Datum/ Unterschrift Auftragsnehmer (Projektleiter)		Datum / Unterschrift Auftraggeber
Erledigt: Datum/ Unterschrift Projektleiter		Abgenommen: Datum/ Unterschrift Auftraggeber

Anlage 2: Formblatt für einen Abschlussbericht, eigene Darstellung nach Pfitzing/Rohde, Seite 433.

1	Einleitung
1.1	Grundlagen/ Ausgangslage (aus Projektauftrag übernehmen)
1.2	Gestaltungsbereich (aus Projektauftrag übernehmen): Welche Modifikationen wurden im Laufe des Projektes warum vorgenommen?
1.3	Ziele des Projektes (aus Projektauftrag übernehmen): Welche Modifikationen wurden im Laufe des Projektes warum vorgenommen?
2	Diagnose des Projektmanagements
2.1	Projektaufbauorganisation (aus Projektauftrag übernehmen): Was wurde am Projektaufbau warum personell / strukturell verändert?
2.2	Projektplanung: Welche Planabweichungen hat es warum gegeben hinsichtlich Projektstruktur- und Projektablaufplan, Budget, Terminen?
2.3	Projektkultur (projektteamintern): Beurteilung des Teamverhaltens
3	Diagnose der Projektergebnisse Beurteilung der Ergebnis / Lösungsqualität (Zielerfüllung)
3.1	Einzelergebnis 1 → Text
3.2	Einzelergebnis 2 → Text
3.3	Zusammenfassung → Text
4	Projektkultur (Projektumfeld) Wie wurde die Einstellung (zum Beispiel Lenkungsausschuss, Vorgesetzte, Betroffene und andere Stakeholder) zur Projektarbeit erlebt?
5	Gesamtbeurteilung Gesamtbeurteilung der Struktur, Kultur und Wirtschaftlichkeit des Projektes
6	Überleitungspläne (Beteiligte, Sachmittel, sonstige Strukturen) Was passiert mit den Beteiligten und Sachmitteln? Wurde das Projektkonto geschlossen? Wohin werden das Projekt betreffende Nachträge verbucht?
7	Erhaltungsplan Wie sind Erfolgskontrollen, Stabilisierung und Optimierung der Lösung nach Projektabschluss geregelt? Wer trägt hierfür die Kosten?
8	Erkenntnisse und Konsequenzen für die Zukunft Was haben wir strukturell und kulturell gelernt? Was werden wir beibehalten? Was werden wir das nächste Mal anders/ besser machen? Welche Standards sind entstanden, haben sich bewährt und können verallgemeinert werden?

Anlage 3: Fragebogen Besucherbefragung**Datum:**

- 1. Wie alt sind Sie?**
- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 0 -10 Jahre | <input type="checkbox"/> 31-40 Jahre | <input type="checkbox"/> 61-70 Jahre |
| <input type="checkbox"/> 11-20 Jahre | <input type="checkbox"/> 41-50 Jahre | <input type="checkbox"/> über 70 Jahre |
| <input type="checkbox"/> 21-30 Jahre | <input type="checkbox"/> 51-60 Jahre | <input type="checkbox"/> ohne Angabe |

2. Bitte geben Sie ihr Geschlecht an:

- ☐ weiblich ☐ männlich ☐ ohne Angabe

3. In welcher Stadt befindet sich ihr Hauptwohnsitz? _____

4. Welchen Beruf üben Sie aus? _____

5. Zum wievielten Mal sind Sie Besucher der OSTRALE? Zum..

- ☐ 1. Mal ☐ 2. Mal ☐ 3. Mal ☐ 4. Mal ☐ 5. Mal ☐ 6. Mal

6. Wie sind Sie auf die OSTRALE aufmerksam geworden? *(Mehrfachnennungen möglich)*

- ☐ Großflächenplakate (Ströer) ☐ Kleinplakate bei der Sparkasse, ÖPNV (DVB)
☐ Flyer ☐ Freunde / Bekannte ☐ Hirschbänke ☐ Presse
☐ Sonstiges: _____

7. Wie oft besuchen Sie Kunstveranstaltungen wie Museen, Ausstellungen oder Galerien?

- ☐ mehrmals im Monat ☐ alle 2 Monate ☐ 3 x im Jahr ☐ 1 x im Jahr
☐ 1 x im Monat ☐ 4 x im Jahr ☐ 2 x im Jahr

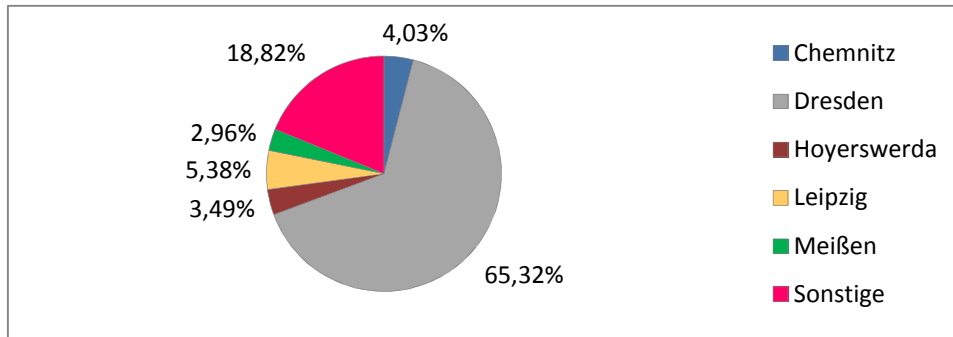
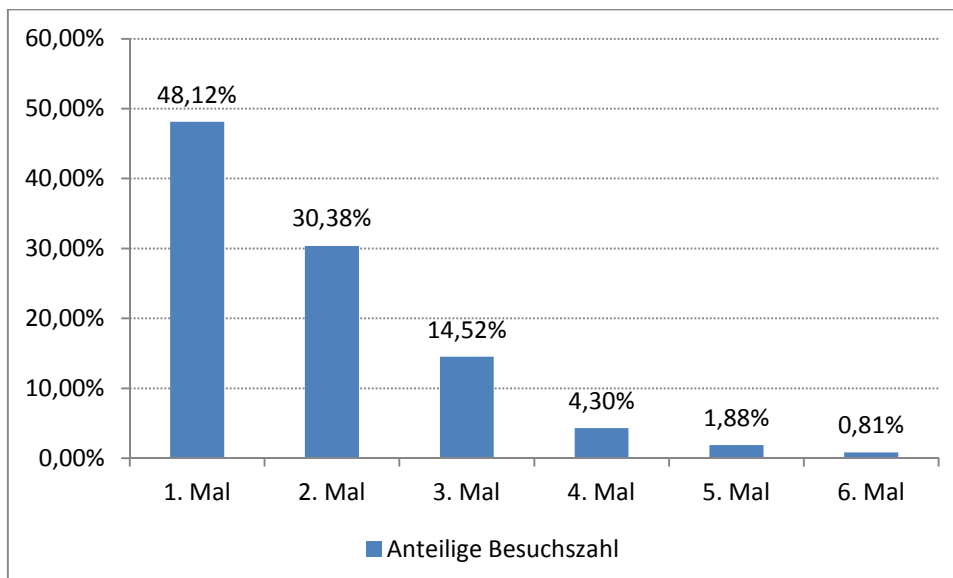
8. Kunst ist für mich ...? *(Mehrfachnennungen möglich)*

- ☐ Schönheit ☐ Politische Aussage ☐ Denkanstoß
☐ Dekoration ☐ Emotionale Anregung ☐ Abbild
☐ Kommunikation ☐ Gesellschaftskritische Aussage ☐ Spiegel der Gesellschaft
☐ Sonstiges: _____

9. Was hat Ihnen bei Ihrem OSTRALE-Besuch besonders gefallen?

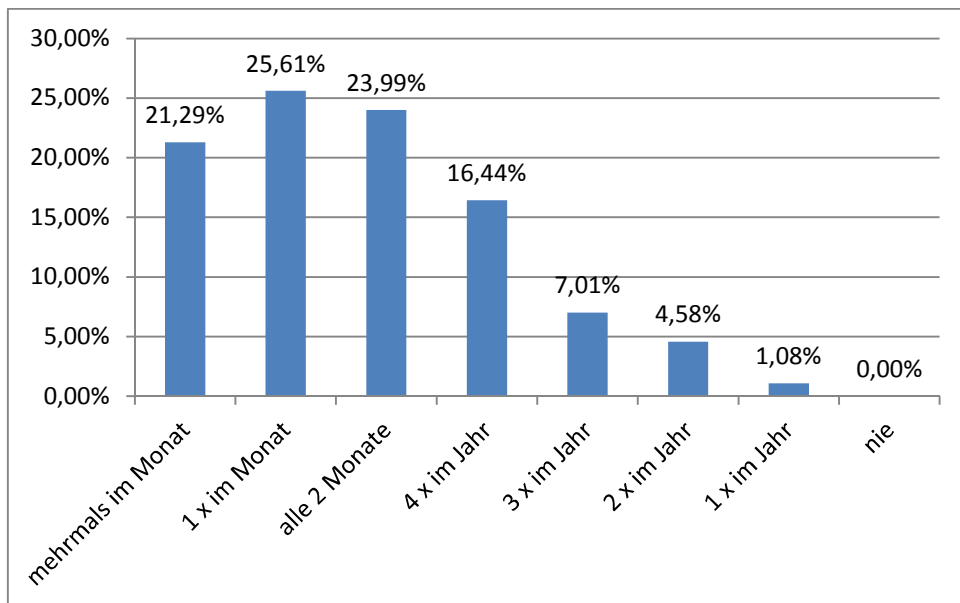
10. Haben Sie Anregungen, Wünsche, Kritik, Verbesserungsvorschläge?

Vielen Dank für ihre Teilnahme!

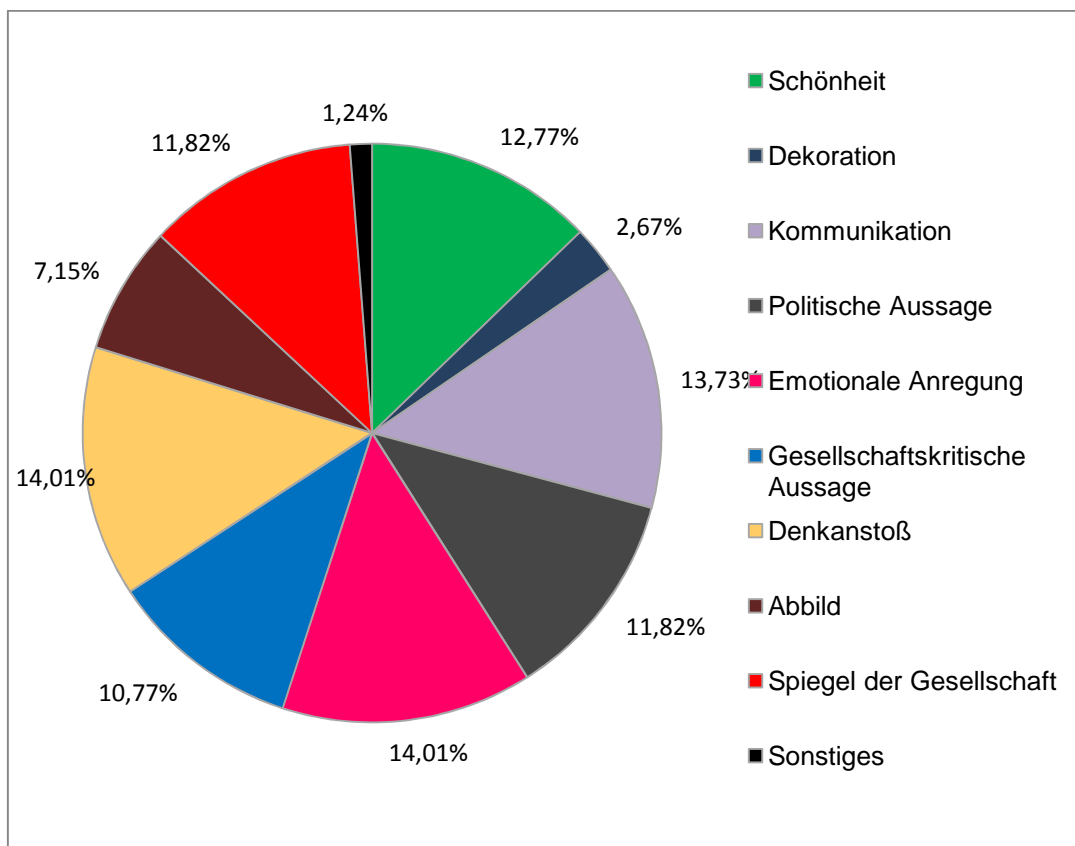
Anlage 4: Auswertungsgrafiken der Besucherbefragung, eigene Darstellungen**Grafik zu Frage 3: In welcher Stadt befindet sich Ihr Hauptwohnsitz?****Grafik zu Frage 5: Zum wievielten Mal besuchen Sie die OSTRALE?**

Anlage 4: Auswertungsgrafiken der Besucherbefragung, eigene Darstellungen

Grafik zu Frage 7: Wie oft besuchen Sie Kunstveranstaltungen?



Grafik zu Frage 8: Kunst ist für mich ...?



Anlage 5: Projektstrukturplan für die OSTRALE, eigene Darstellung und Entwicklung

1. Teilaufgaben: Künstlerisches Betriebsbüro						
1.1 Ablaufplanung/ Koordination	1.2 Künstler- kommunikation	1.3 Transport	1.4 Versicherung	1.5 Helferorganisation	1.6 Positionierung Kunstwerke	1.7 Künstlercamp & Catering
1.1.1 Terminplan	1.2.1 Bewerbungs- unterlagen der Künstler	1.3.1 Eigentransport oder OSTRALE- Transport der Kunstwerke klären	1.4.1 Versicherungs- formulare für die Künstler	1.5.1 Aufsichtspersonal	1.6.1 Kuratoren- entscheidung	1.7.1 Cateringfirma
1.1.2 Personal- (-einsatz) -planung	1.2.2 Zu- und Absagen nach Jurysitzungen	1.3.2 Planung der Transportrouten	1.4.2 Kontrolle der Verpackungs- Vorschriften	1.5.2 Kassenpersonal	1.6.2 Erstellung Positionierungs- plan	1.7.2 Zelte für Künstlercamp
1.1.3 Koordination der einzelnen Bereiche	1.2.3 Kommunikation mit und Betreuung der Künstler	1.3.3 Organisation Unterkünfte für Transportfahrer	1.4.3 Kontrolle der Wertnachweise	1.5.3 Helfer für die Führungen durch die Ausstellung		1.7.3 Koordination Künstlercamp
1.1.4 Redaktionelle Zuarbeiten	1.2.4 Organisation von Unterkünften	1.3.4 Termin- absprachen	1.4.4 Kontakt und Absprache mit Versicherungs- gesellschaft	1.5.4 Praktikanten		1.7.4 temporäre Sanitäranlagen
1.1.5 Unterstützung Projektleiter	1.2.5 Einladungen an eingeladene Künstler	1.3.5 Fuhrpark	1.4.5 Abwicklung etwaiger Schadensfälle			
1.1.6 Telefon- management						

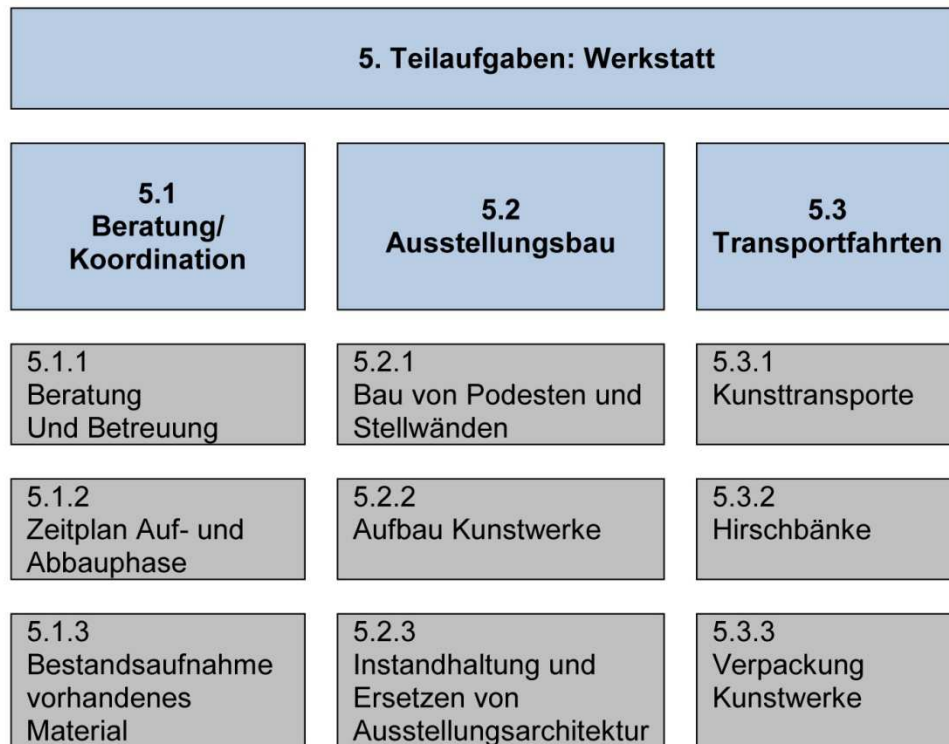
Anlage 5: Projektstrukturplan für die OSTRALE, eigene Darstellung und Entwicklung

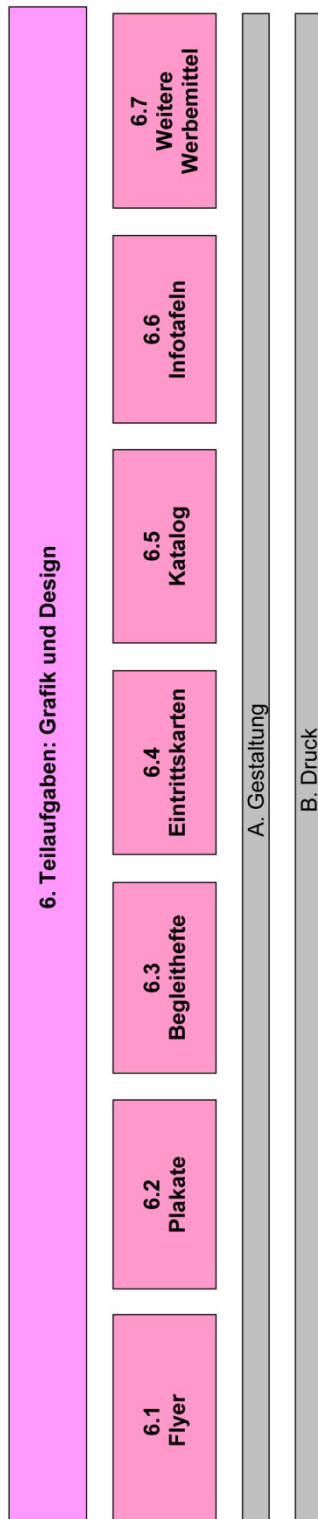
2. Teilaufgaben: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing						
2.1 Pressemittelungen	2.2 Internetseite	2.3 Facebook	2.4 Presse- konferenzen	2.5 Hirschbänke	2.6 Publikationen von Veranstaltungen	2.7 Verteilung der Werbemittel
2.1.1 Presseverteiler	2.2.1 Neuigkeiten	2.3.1 Posts über Neuigkeiten	2.4.1 Terminplanung	2.5.1 Genehmigungen für Standorte	2.6.1 externe Kommunikation	2.7.1 Genehmigungen einholen
2.1.2 Newsletter	2.2.2 Künstlerdaten	2.3.2 Bilder und Videos	2.4.2 Einladungen	2.5.2 Transport	2.6.2 Einladungen	2.7.2 Verteilung
2.1.3 Koordination, Entwicklung, Umsetzung aller Presseaktivitäten	2.2.3 Bilder und Videos	2.3.3 Veranstaltungen	2.4.3 Vorbereitung			2.7.3 Überwachung
2.1.4 Aufbereitung Öffentlichkeits- relevanter Themen	2.2.4 Überarbeitungen im Layout	2.3.4 Interaktionen				

**Anlage 5: Projektstrukturplan für die OSTRALE,
eigene Darstellung und Entwicklung**

3. Teilaufgaben: Finanzen			
3.1 Budgetplan	3.2 Förderanträge	3.3 Sponsoring	
3.1.1 Einnahmen und Ausgaben	3.2.1 Fördermöglichkeiten recherchieren	3.3.1 Sachsponsor	
3.1.2 Rechnungen	3.2.2 Förderanträge Stellen	3.3.2 Finanzsponsor	
3.1.3 Finanzbuchhaltung		3.3.3 Rekrutierung und Pflege von Sponsoren	
4. Teilaufgaben: Technik			
4.1 Beratung/ Koordination	4.2 Lichtkonzept	4.3 Soundkonzept/ Beschallung	4.4 Sicherheit
4.1.1 Technische Beratung Und Betreuung	4.2.1 Planung	4.3.1 Planung	4.4.1 Technische Absicherung
4.1.2 Zeitplan Auf- und Abbauphase	4.2.2 Einsatz Beleuchtungstechnik	4.3.2 Einsatz Tontechnik	4.4.2 Brandschutzplan
4.1.3 Bestandsaufnahme vorhandener Technik		4.3.3 Einsatz Videotechnik	4.4.3 temporäre Fluchttreppen

**Anlage 5: Projektstrukturplan für die OSTRALE,
eigene Darstellung und Entwicklung**



**Anlage 5: Projektstrukturplan für die OSTRALE,
eigene Darstellung und Entwicklung**

Anlage 6: Arbeitspaketspezifikation, eigene Darstellung

Arbeitspaket	Beschreibung
1. Künstlerisches Betriebsbüro 1.1 Ablaufplanung/Koordination	
1.1.1 Terminplan	<ul style="list-style-type: none"> - alle betreffenden Komponenten sammeln - alle betreffenden Komponenten einarbeiten - die betreffenden Komponenten können u.a. sein: <ul style="list-style-type: none"> • Künstlerankünfte, Künstlerbesuche • Auf-und Abbauphase • Führungen • Pressekonferenzen • Geschäftsreisen der Unternehmensleitung • Treffen mit Sponsoren • Treffen mit OSTRALE.freunde Verein - Änderungen einpflegen
1.1.2 Personal(-einsatz)-planung	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellen (Anzahl Mitarbeiter, Einsatzdauer usw.) - Urlaube berücksichtigen und eintragen - mit Terminplan verknüpfen und Änderungen einpflegen
1.1.3 Koordination der einzelnen Bereiche	<ul style="list-style-type: none"> - Informationen über eventuellen Bedarf an Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Finanzen, Technik, Werkstatt, Grafik und Design - Bedarfsliste für Werkstatt und Technik mithilfe von Künstlerinformationen erstellen
1.1.4 Redaktionelle Zuarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Aufarbeitung der Künstlerinformationen für jegliche Presseaktivitäten und eigene Produkte (zum Beispiel für den Katalog, Begleithefte,..)
1.1.5 Unterstützung Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> - Zuarbeiten für die Erstellung des Projektstrukturplanes und des Projektplanes
1.1.6 Telefonmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Koordination der Termine
1.2 Künstlerkommunikation	
1.2.1 Bewerbungsunterlagen der Künstler	<ul style="list-style-type: none"> - Informationssammlung und deren Aufbereitung für die Kuratorensitzung / Jurysitzung - Eventuelle Nachfragen bei Unklarheiten in den Bewerbungen
1.2.2 Zu- und Absagen nach Jurysitzungen	<ul style="list-style-type: none"> - Nach Entscheidung der Kuratoren über Teilnahme oder Absage: Kommunikation mit den Künstlern - Bei Zusagen: Informationen über weiteren Ablauf und Terminabsprachen
1.2.3 Kommunikation mit und Betreuung der Künstler	<ul style="list-style-type: none"> - Abfrage von Informationen über Kunstwerke - Absprachen über Termine, Versicherung, Transport, Selbstaufbau durch Künstler, Teilnahme am Künstlercamp - Erstellung und Versendung von Künstlerverträgen mit Adresse des Künstlers, Name und Maße des jeweiligen Kunstwerkes

1.2.4 Organisation von Unterkünften	<ul style="list-style-type: none"> - Nachfrage und Entscheidung darüber, ob der Künstler am Künstlercamp teilnehmen möchte oder Unterbringung in Hotels, Jugendherbergen, oder Ähnlichem
1.2.5 Einladung an eingeladene Künstler	<ul style="list-style-type: none"> - Für Künstler, die durch die Kuratoren eingeladen werden - Einladung verschicken (Kontaktaufnahme) - Daten über Transport, Kunstwerke, Versicherungswerte usw. abfragen
1.3 Transport	
1.3.1 Eigentransport oder OSTRALE-Transport der Kunstwerke klären	<ul style="list-style-type: none"> - Listenerstellung über Künstler, die OSTRALE-Transport in Anspruch nehmen - Listenerstellung über Künstler, die ihre Kunstwerke selbst transportieren - Gegebenenfalls Spedition in Anspruch nehmen, wenn der Transport nicht anders bewerkstelligt werden kann
1.3.2 Planung der Transportrouten	<ul style="list-style-type: none"> - In Verknüpfung mit Terminabsprachen - Geeignete Routen wählen unter Berücksichtigung der Größe der Kunstwerke und der Größe des Transporters
1.3.3 Organisation Unterkünfte für Transportfahrer	<ul style="list-style-type: none"> - Unterkünfte bei Künstlern, Bekannten, Hotels oder anderen Unterkünften wie Jugendherbergen
1.3.4 Terminabsprachen	<ul style="list-style-type: none"> - Koordination zwischen Künstlern, Unterkünften und Verfügbarkeit des Transporters
1.3.5 Fuhrpark	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation der Ausleihe eines beziehungsweise mehrerer Transporter - Verfügbarkeiten dessen prüfen - Reservierung für Transportfahrten
1.4 Versicherung	
1.4.1 Versicherungsformulare für die Künstler	<ul style="list-style-type: none"> - Einpflegen der Künstlerdaten in die Formulare - Verschicken mit Bitte zum Ausfüllen - Erinnerungsmail für fehlende Dokumente - Klärung von Unklarheiten
1.4.2 Kontrolle der Verpackungsvorschriften	<ul style="list-style-type: none"> - Verpackungsvorschriften sind in Versicherungsformulare festgelegt, bei unzureichendem Verpackungsschutz Kontaktaufnahme mit dem jeweiligen Künstler
1.4.3 Kontrolle der Wertnachweise	<ul style="list-style-type: none"> - Überprüfung der Angaben in Versicherungsformularen auf Material (unter Anderem auch auf Sinnhaftigkeit des Geldwertbetrages)
1.4.4 Kontakt und Absprache mit Versicherungsgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Festsetzung des Gesamtversicherungsbetrages
1.4.5 Abwicklung etwaiger Schadensfälle	<ul style="list-style-type: none"> - Im Schadensfall eines Kunstwerkes Kontaktaufnahme und gegebenenfalls Verhandlung mit Versicherungsgesellschaft
1.5 Helferorganisation	
1.5.1 Aufsichtspersonal	<ul style="list-style-type: none"> - Akquise und Kontaktaufnahme - Datensammlung für folgende Projekte

1.5.2 Kassenpersonal	<ul style="list-style-type: none"> - Akquise und Kontaktaufnahme - Datensammlung für folgende Projekte
1.5.3 Helfer für die Führungen durch die Ausstellung	<ul style="list-style-type: none"> - Akquise und Kontaktaufnahme - Datensammlung für folgende Projekte
1.5.4 Praktikanten	<ul style="list-style-type: none"> - Stellenausschreibungen auf der Internetseite und in Universitäten, Fachhochschulen - Vorstellungsgespräche gemeinsam mit Unternehmensleitung und Projektleiter - Einarbeitung - Klärung der Verantwortlichkeiten
1.6 Positionierung Kunstwerke	
1.6.1 Kuratorenentscheidung	<ul style="list-style-type: none"> - Kuratoren entscheiden über die Positionierung der Kunstwerke - Informationen sammeln und zusammentragen
1.6.2 Erstellung Positionierungsplan	<ul style="list-style-type: none"> - Für jeden Ausstellungsraum - Kontinuierliche Aktualisierung bei Änderungen - Fertigen Positionierungsplan an Technik und Werkstatt für die Aufbauphase
1.7 Künstlercamp & Catering	
1.7.1 Cateringfirma	<ul style="list-style-type: none"> - Suche einer geeigneten Firma (Preise, Angebote) - Auswahl und Entscheidung
1.7.2 Zelte für Künstlercamp	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation über bereits vorhandene Zelte - Bei zu wenig vorhandenen Angeboten: Recherche für neue Zeltanschaffungen - Aufbau
1.7.3 Koordination Künstlercamp	<ul style="list-style-type: none"> - Verknüpfung mit Terminplan - Kommunikation mit Künstlern bei ihrer Ankunft
1.7.4 temporäre Sanitäranlagen	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation von temporären Sanitäranlagen (Toiletten für Künstler und Besucher, Duschcontainer für das Künstlercamp)

Arbeitspaket	Beschreibung
2. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing	
2.1 Pressemitteilungen	
2.1.1 Presseverteiler	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung einer Übersicht mit Pressekontakten
2.1.2 Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> - Kontinuierliche Herausgabe
2.1.3 Koordination, Entwicklung, Umsetzung aller Presseaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> - Pflege aller eigenen internen OSTRALE-Medien und der externen Unternehmenskommunikation
2.1.4 Aufbereitung Öffentlichkeitsrelevanter Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Verknüpfung mit Internetseite, Newsletter, Facebook
2.2 Internetseite	
2.2.1 Neuigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Texte verfassen und Online stellen
2.2.2 Künstlerdaten	<ul style="list-style-type: none"> - aufbereitete Informationen einpflegen
2.2.3 Bilder und Videos	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung und Bereitstellung auf der Internetseite

2.2.4 Überarbeitungen im Layout	<ul style="list-style-type: none"> - Übersichtlichkeit erarbeiten (Handlungsempfehlungen in Kapitel 5)
2.3 Facebook	
2.3.1 Post über Neuigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - auf der OSTRALE-Facebookseite aktuelle Geschehnisse posten
2.3.2 Bilder und Videos	<ul style="list-style-type: none"> - Verknüpfung mit der Internetseite: Erstellung von Bildern und Videos und Bereitstellung für die Facebook Nutzer
2.3.3 Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> - jegliche Veranstaltungen erstellen, wie zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Vernissage OSTRALE • Finissage OSTRALE • Veranstaltungen der OSTRALE.xtra • OSTRALE.gespräch
2.3.4 Interaktionen	<ul style="list-style-type: none"> - Funktionen der Interaktion nutzen, wie zum Beispiel: „Wie hat Ihnen die OSTRALE bisher gefallen?“ - Weitere Funktionen von Facebook recherchieren und anwenden
2.4 Pressekonferenzen	
2.4.1 Terminplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Verknüpfung mit Projektplan
2.4.2 Einladungen	<ul style="list-style-type: none"> - An die Presse - An Sponsoren - An Künstler - An Mitglieder des OSTRALE.freunde Vereins
2.4.3 Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> - Pressematerial zusammenstellen - Ort organisieren/buchen/reservieren/vorbereiten - Technik organisieren - Sitzmöglichkeiten - Getränke - (eventuell Führung durch das Gelände)
2.5 Hirschbänke	
2.5.1 Genehmigungen für Standorte	<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl der Standorte - Ansprechpartner recherchieren - Kontaktaufnahme - Verträge
2.5.2 Transport	<ul style="list-style-type: none"> - Verteilung der Hirschbänke zu den jeweiligen Standorten - Koordination mit Werkstatt, die Transportfahrten übernehmen
2.6 Publikationen von Veranstaltungen	
2.6.1 externe Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation/Planung von Veranstaltungen durch das KBB - Verknüpfung mit Terminplan und Personalplan - Recherche über Veranstaltungen in Dresden, wo Präsentation der OSTRALE möglich ist, wie zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Lange Nacht der Wissenschaften • Lange Nacht der Dresdner Theater

	<ul style="list-style-type: none"> • Bunte Republik Neustadt • Hechtfest • Elbhangfest <ul style="list-style-type: none"> - Verbreitung via Pressemitteilung, Facebook, Internetseite über die Präsentation/Teilnahme der Ausstellung
2.6.2 Einladungen	<ul style="list-style-type: none"> - Bei hauseigenen Veranstaltungen Einladungen unter anderem an die Presse, Sponsoren versenden
2.7 Verteilung der Werbemittel	
2.7.1 Genehmigungen einholen	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche, wo es möglich ist, Flyer etc. auslegen - Ansprechpartner ausfindig machen und Kontaktaufnahme in die Wege leiten
2.7.2 Verteilung	<ul style="list-style-type: none"> - Bei allen möglichen Veranstaltungen in Dresden und Umgebung, wie zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> • Lange Nacht der Wissenschaften, Hechtfest ... - Bei allen möglichen (Kultur-)einrichtungen in Dresden und Umgebung, wie zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Grünes Gewölbe, Deutsches-Hygiene-Museum, Schauburg, ...
2.7.3 Überwachung	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle, ob die Flyer oder andere OSTRALE-Werbemittel in jeweiligen Einrichtungen positiven Zuspruch finden - Wenn keine Flyer oder andere OSTRALE-Werbemittel mitgenommen werden, Auflösung der Genehmigungen / Dokumentation darüber, dass dort kein Bedarf besteht

Arbeitspaket	Beschreibung
3. Finanzen	
3.1 Budgetplan	
3.1.1 Einnahmen und Ausgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenübersicht - Projektsteuerung - Verwaltung
3.1.2 Rechnungen	<ul style="list-style-type: none"> - Stellen und Bezahlen - Zahlungsziele einhalten - Regelmäßige Controlling-Auswertungen
3.1.3 Finanzbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Bestellungen - Unterstützung bei der Projektakquisition - Erstellung von Jahresabschlüssen, Bilanzen - Steuererklärung
3.2 Förderanträge	
3.2.1 Fördermöglichkeiten recherchieren	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche über mögliche Förderungen durch Land und Staat, sowie auch private Förderungen (wie zum Beispiel Aktion Mensch)

3.2.2 Förderanträge stellen	<ul style="list-style-type: none"> - Zielsetzungen für die jeweilige Institution formulieren - Recherche und Kontaktaufnahme bezüglich Ansprechpartner
3.3 Sponsoring	
3.3.1 Sachsponsoring	<ul style="list-style-type: none"> - Verknüpfung mit KBB, wo Informationen bereitgestellt werden, über Bedarf an Sachsponsoring für einzelne Künstler - Recherche - Kontaktaufnahme - Verhandlungen - Kontaktpflege
3.3.2 Finanzsponsoring	<ul style="list-style-type: none"> - Verknüpfung mit KBB, wo Informationen bereitgestellt werden, über Bedarf an Sachsponsoring für einzelne Künstler - Recherche - Kontaktaufnahme - Verhandlungen - Kontaktpflege
3.3.3 Rekrutierung und Pflege von Sponsoren	<ul style="list-style-type: none"> - Vertragsabhängig (kann zum Beispiel das Einbinden des Firmenlogos auf der Internetseite sein oder das Abdrucken des Firmenlogos in den Begleitheften)

Arbeitspaket	Beschreibung
4. Technik	
4.1 Beratung/Koordination	
4.1.1 Technische Beratung und Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> - Für Kuratoren, um Möglichkeiten der einzelnen Positionierungen der Kunstwerke zu klären - Für Künstler, unter anderem um das Kunstwerk optimal in Szene zu setzen
4.1.2 Zeitplan Auf- und Abbauphase	<ul style="list-style-type: none"> - Verknüpfung mit Projektplan, müssen aufeinander abgestimmt sein
4.1.3 Bestandsaufnahme vorhandener Technik	<ul style="list-style-type: none"> - Für Folgeprojekte: Dokumentation vorhandener, funktionstüchtiger Technik
4.2 Lichtkonzept	
4.2.1 Planung	<ul style="list-style-type: none"> - Nach Positionierung der Kunstwerke, Einsatzplanung der jeweiligen Lichttechnik
4.2.2 Einsatz Beleuchtungstechnik	<ul style="list-style-type: none"> - Mit selbstaufbauenden Künstlern Absprachen treffen - Verankerung im Projektplan
4.3 Soundkonzept / Beschallung	
4.3.1 Planung	<ul style="list-style-type: none"> - Nach Positionierung der Kunstwerke: Einsatzplanung der jeweiligen Ton- und Video-technik

4.3.2 Einsatz Tontechnik	<ul style="list-style-type: none"> - Mit selbstaufbauenden Künstlern Absprachen treffen - im Projektplan fest verankert
4.3.3 Einsatz Videotechnik	<ul style="list-style-type: none"> - Mit selbstaufbauenden Künstlern Absprachen treffen - im Projektplan fest verankert
4.4 Sicherheit	
4.4.1 Technische Absicherung	<ul style="list-style-type: none"> - Einhaltung aller sicherheitstechnischen Normen und Gesetze - Rechtliche Absicherung des Aufbaus
4.4.2 Brandschutzplan	<ul style="list-style-type: none"> - Berücksichtigung der Freihaltung von Notausgängen - Einwandfreie Kennzeichnung der Fluchtwege
4.4.3 temporäre Fluchttreppen	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation und Aufbau der temporären Fluchttreppen am Ausstellungsgebäude

Arbeitspaket	Beschreibung
5. Werkstatt	
5.1 Beratung/Koordination	
5.1.1 Beratung und Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> - Für selbstaufbauende Künstler: Beratung und Hilfe bei Positionierung
5.1.2 Zeitplan Auf- und Abbauphase	<ul style="list-style-type: none"> - Verknüpfung im Projektplan, müssen aufeinander abgestimmt werden
5.1.3 Bestandsaufnahme vorhandenes Material	<ul style="list-style-type: none"> - Für Folgeprojekte: Dokumentation über das vorhandene Material
5.2 Ausstellungsbau	
5.2.1 Bau von Podesten und Stellwänden	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation mit KBB und Künstlern - Erstellen oder Reparieren von Dekorationsteilen
5.2.2 Aufbau Kunstwerke	<ul style="list-style-type: none"> - Verpackungen lösen und aufbewahren - Richtige Positionierung
5.2.3 Instandhaltung und Ersetzen von Ausstellungsarchitektur	<ul style="list-style-type: none"> - Reparaturen von demolierten Podesten oder Ähnlichem - Malern von dreckigen Wänden, etc.
5.3 Transportfahrten	
5.3.1 Kunsttransporte	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung der Transportfahrten
5.3.2 Hirschbänke	<ul style="list-style-type: none"> - Aufstellen der Hirschbänke
5.3.3 Verpackung Kunstwerke	<ul style="list-style-type: none"> - Bei Abbau: Einhaltung der Verpackungsvorschriften

Arbeitspaket	Beschreibung
6. Grafik und Design 6.1 Flyer	
6.1.1. Gestaltung	<ul style="list-style-type: none">- Informationen von KBB- Fehlende Informationen recherchieren- Texte verfassen
6.1.2. Druck	<ul style="list-style-type: none">- Angebote von Druckfirmen recherchieren- Druckfirma auswählen- Druckfertig mit allen für die Druckfirma erforderlichen Vorgaben, wie zum Beispiel die Beschnittträger
6.2 bis 6.7 Plakate, Begleithefte, Eintrittskarten, Katalog, Informationstafeln, Weitere Werbemittel	
- analog zu 6.1	